

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesu výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci
The Evaluation of Employee Selection and Recruitment Process in the Selected Organization

Student: Simona Magnusková
Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Simona Magnusková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zhodnocení procesu výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci
The Evaluation of Employee Selection and Recruitment Process in the Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a přijímání zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Zhodnocení současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6. května 2016


.....
Simona Magnusková

Obsah

1	Úvod.....	6
1.1	Cíle a metody.....	7
2	Teoretická východiska výběru a přijímání zaměstnanců	8
2.1	Řízení lidských zdrojů	8
2.1.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	8
2.1.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	8
2.1.3	Činnosti řízení lidských zdrojů	9
2.2	Personální útvar	9
2.2.1	Role personálního útvaru.....	9
2.2.2	Personální činnosti	9
2.3	Získávání pracovníků.....	10
2.3.1	Proces získávání zaměstnanců	11
2.3.2	Zdroje získávání pracovníků.....	11
2.3.3	Metody získávání pracovníků	13
2.4	Výběr pracovníků	16
2.4.1	Proces výběru.....	17
2.4.2	Předvýběr.....	18
2.4.3	Kritéria výběru pracovníků.....	18
2.4.4	Metody výběru	19
2.5	Přijímání pracovníků.....	27
2.5.1	Druhy úvazků.....	27
2.5.2	Pracovní poměr	27
2.5.3	Seznámení pracovníka s pracovištěm	28
2.5.4	Přístupy k zaměstnávání	29
2.6	Adaptace pracovníků	29

2.7	Fluktuace zaměstnanců	30
2.8	Výzkumné metody	31
2.9	Způsoby zhodnocení procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců	36
3	Charakteristika vybrané organizace	44
3.1	Profil organizace	44
3.2	Stručná historie koksoven	45
3.3	Organizační struktura společnosti	46
3.4	Analýza stavu zaměstnanců	50
3.4.1	Analýza zaměstnanců podle pohlaví	52
3.4.2	Analýza zaměstnanců podle věkové struktury	53
3.4.3	Analýza struktury zaměstnanců podle vzdělání	54
3.5	Personální útvar společnosti	54
3.6	Systém získávání zaměstnanců ve společnosti	56
3.6.1	Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců	56
3.6.2	Vnější zdroje získávání zaměstnanců	57
3.7	Systém a průběh výběru zaměstnanců ve společnosti	58
3.7.1	Prozkoumání životopisů a osobních dotazníku	58
3.7.2	Výběrový pohovor	59
3.7.3	Testy způsobilosti	60
3.8	Systém a struktura přijímání zaměstnanců ve společnosti	61
3.8.1	Vyžadované dokumenty od nových zaměstnanců	61
3.8.2	Zavedení nového zaměstnance	62
3.9	Systém a průběh adaptace	67
3.10	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu	67
3.10.1	Výsledky dotazníkového zkoumání	68
4	Zhodnocení současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci	

5	Návrhy a doporučení.....	81
6	Závěr	83
	Seznam použité literatury	85
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Každá organizace, firma či společnost usiluje o to, aby byla co nejvíce úspěšná a po všech stránkách se jí na trhu dařilo. To vše ovlivňuje spousta aspektů, avšak jeden z nejdůležitějších jsou právě lidé, kteří stojí za tvořením firemních úspěchů, a proto se považuje výběr zaměstnanců za nesmírně důležitou aktivitu, která podpoří prosperitu společnosti.

Důvod zvolení tématu Zhodnocení výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci, byl ten, že představuje pro organizaci podstatný význam a vytváří pomyslného ducha celé společnosti. Lidé, jinak také lidský faktor, hrají v každé organizaci klíčovou roli. Cílem každé firmy je, aby plnila své vytyčené úkoly a cíle, rozšiřovala svůj podíl na celkovém trhu a s tím je samozřejmě spojováno i dosahování potřebného zisku, který je pro životaschopnost firmy nesmírně důležitý. A tak hlavním klíčem ke splnění všech těchto atributů je právě zmiňovaný lidský faktor. Každá organizace požaduje při výběru nového zaměstnance, aby měl pro nabízenou pracovní pozici ty nejlepší předpoklady, to znamená, aby oplýval potřebnými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a ve většině případů se požaduje i letitá praxe, tak aby co nejlépe plnil své pracovní úkoly a stal se tedy výkonným zaměstnancem, který svým podílem práce bude přispívat k celkovému firemnímu zisku. Pokud si personální úsek dá tu práci se správným výběrem toho nejvhodnějšího zaměstnance nikoliv nejlepšího, tak krom pracovní síly může organizace získat mnohem víc a to je konkurenceschopnost vybudovanou na základě výjimečného zaměstnance, které jiné firmy v oboru nemají.

Bakalářská práce je rozdělena na tři základní části, nejprve bude zacíleno na teoretickou část, ve které bude pomocí širokého spektra teorií vysvětleno zvolené téma, a zároveň v každé teoretické části bude objasněno, proč je tato problematika zmiňována v bakalářské práci, jakým je přínosem a jakým způsobem jsou teoretické poznatky zakomponovány do praktické části. Dále bude následovat vypracování praktické části, kde už ve spolupráci s vybranou organizací budou sesbírána potřebná data prostřednictvím zvolených výzkumných metod, kterými budou interview a dotazníkový průzkum, a poté budou zpracována a vyhodnocována a na základě nich budou vytvořeny úsudky. Výsledky šetření budou zobrazeny graficky a v tabulkách tak, aby co nejlépe popsaly danou situaci. V poslední fázi práce bude celá problematika zhodnocena a na základě zhodnocení budou navržena co nejefektivnější opatření a doporučení pro organizaci.

1.1 Cíle a metody

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení procesu výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci. Ke zhodnocení celého procesu personálního útvaru, to znamená jeho celkových dovedností a schopností, je položena základní otázka, podle které následně bude posuzována celá problematika. „Jsou nově získaní pracovníci ve společnosti za dobu posledních 10 let stabilizováni? “ Tato otázka nám zodpoví, kolik zaměstnanců za dobu posledních 10 let bylo do organizace přijato, kolik jich tam zůstalo, kolik jich bylo povýšeno a kolik naopak propuštěno, zda celkový výběr pracovníků je úspěšný ve smyslu udržení si získané pracovní síly, a tak podpoření stabilního zázemí zaměstnanců firmy nebo má organizace v této oblasti značné slabiny a dochází například k časté fluktuaci.

Účelem teoretické části bakalářské práce je získání a objasnění poznatků z odborné literatury, která se věnuje tématu výběru a přijímání zaměstnanců. V teoretické části nebude zaměřeno pouze striktně na problematiku vybraného tématu, ale pro lepší vysvětlení a celkové pochopení bude zacíleno i na témata, která s předmětem zkoumání neodmyslitelně souvisí. Neboť procesu výběru a přijímání předchází proces získávání zaměstnanců a celý proces končí poslední fází, která se nazývá adaptace, i tyto fáze ve studii budou popsány. Veškeré informace, které studiem problematiky budou získány, by měly být nápomocny v následné praktické části a měly by sloužit jako podklad pro prezentaci návrhů a opatření, které následně povedou k zefektivnění procesu výběru a přijímání zaměstnanců.

Po zpracování teoretické části bude následovat praktická analýza tématu, na základě které bude provedeno zhodnocení výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci prostřednictvím metod zhodnocení. Praktická část bude zaměřena na práci personálního oddělení, jak si vedlo v horizontu posledních 10 let v sektoru výběru a přijímání zaměstnanců. Zhodnocení bude provedeno prostřednictvím výzkumných metod - interview a dotazníkového průzkumu. Úkolem bude analyzovat metody a postupy, které personální útvar provádí v procesu výběru a přijímání. V praktické části byla uzavřena spolupráce s organizací zabývající se výrobou koksu, a tudíž veškeré materiály a informace nutné pro zpracování této části byly čerpány od zaměstnanců personálního útvaru společnosti.

V poslední fázi bakalářské práce budou navrženy případné zlepšení pro společnost v jejich procesu výběru a přijímání.

2 Teoretická východiska výběru a přijímání zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Téma bakalářské práce v odborné literatuře spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, proto je důležité v úvodu teoretické části objasnit základní pojmy související s touto problematikou, což znamená, že bude vysvětleno, co se skrývá pod pojmem řízení lidských zdrojů, jaké jsou cíle a činnosti, kterými se daná oblast zabývá.

Termínem řízení lidských zdrojů, v mnoha případech také často používaný termín personální řízení, by se daly označit aktivity související se zaměstnáváním a řízením lidského kapitálu v organizacích. Radí se zde činnosti zabývající se strategickým řízením lidských zdrojů, řízení znalostí a lidského kapitálu, rozvoje organizace, společenské odpovědnosti organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů skýtá mnoho definic, a proto bude vybrána některá z nich a na ní bude demonstrován význam řízení lidských zdrojů.

Armstrong, Taylor, (2015) uvádí, že podle Watsona (2010, s 919) zní definice takto: „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadování práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Je zcela na místě si definovat základní cíle, jimiž jsou jak cíle ekonomické, tak cíle sociální (Armstrong, Taylor, 2015):

- pod ekonomickými cíli si můžeme představit dosažení očekávaných výsledků organizace, ke kterým se dopracovává díky vhodně zvoleným strategickým cílům organizace a uplatňováním strategií lidského kapitálu a to takovým způsobem, aby strategie organizace byly v souladu se strategiemi lidského kapitálu, jako další z cílů řízení lidského kapitálu můžeme jmenovat zabezpečení talentovaných a kvalifikovaných lidí, kteří se stávají pro organizaci nezastupitelným prvkem,
- řízení lidských zdrojů také přispívá k obohacení kultury zacílené na získávání potřebného výkonu, k sociálním cílům patří snaha utvářet kladné pracovní vztahy, které vedou k zesílení vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a vedením.

2.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

K tomu, aby organizace dosáhla svých stanovených cílů v řízení lidských zdrojů, musí provádět činnosti a aktivity, kterými jsou (Šikýř, 2014):

- tvorba a analýza pracovních pozic,
- plánování a navrhování organizace lidských zdrojů,
- zaplňování volných pracovních pozic,
- řízení a vedení pracovního výkonu a ohodnocení pracovníků,
- udělování odměn pracovníkům,
- edukace a profesní růst pracovníků,
- péče o pracovníky.

2.2 Personální útvar

Důležitou součástí každé větší organizace je nepochybně personální oddělení, jehož náplní práce je starat se o zaměstnance po mnoha stránkách. V organizaci, ve které bude proveden průzkum, bude navázán kontakt s personálním úsekem, které poskytne veškeré důležité podklady pro praktickou část bakalářské práce, a proto je podstatné se v teoretické části o této oblasti řízení lidských zdrojů zmínit.

2.2.1 Role personálního útvaru

Nezbytnou složkou personálního útvaru jsou personalisté, kteří mají v organizaci nezastupitelné místo. Úkolem personalistů je poskytovat poradenství a služby organizaci ve sférách jako jsou plánování a rozvíjení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, získávání, výběr a přijímání pracovníků, udělování odměn pracovníkům, péče o pracovníky, edukace a rozvoj pracovníků, nebo zaměstnanecké vztahy. Práce personalistů se významně podílí na dosahování vytyčených cílů a celkové prosperitě organizace (Sims, 2007).

2.2.2 Personální činnosti

Aktivity, kterými se zabývá personální oddělení, můžeme charakterizovat takto (Pauknerová a kolektiv, 2012):

- proces získávání a výběru zaměstnanců,
- přidělování pracovních pozic zaměstnancům,
- vedení a řízení adaptačních procesů zaměstnanců,
- vzdělávání, zaškolení, výcvik, rozvíjení kompetencí zaměstnanců,
- podpora mezilidských vztahů v pracovním kolektivu,

- řízení a vedení zaměstnanců,
- ohodnocení a poskytování odměn zaměstnancům,
- motivování výkonnosti zaměstnanců a řízení a rozvíjení pracovní kariéry,
- propouštění zaměstnanců.

2.3 Získávání pracovníků

Ke každému výběru těch nejvhodnějších pracovníků předchází jejich „sběr“, jejich získání. K dosažení cíle, kterým je zhodnocení výběru a přijímání zaměstnanců, musí být uvedena rovněž tematika získávání zaměstnanců, proto je následující kapitola rozčleněna do podkapitol jako jsou proces a metody získávání, abychom mohli proniknout do jádra věci v dané problematice, a také hlavním důvodem proč toto téma je zde zmiňováno, je skutečnost, že se bude promítat v praktické části.

Tato činnost má zajistit, aby se přilákal dostatek adekvátních adeptů na obsazovaná pracovní místa ve společnosti a to s úměrnými náklady a v požadovaném termínu. Činnost tedy tkví v rozeznávání a vyhledávání odpovídající pracovní síly, sdělení informací o nabízených pracovních místech ve společnosti, v komunikaci s adepty, v obstarávání co nejvíce potřebných informací a údajů od adeptů a zabezpečit všechny tyto aktivity v organizační a administrativní sféře (Koubek, 2001).

Neboť získávání nových pracovníků patří z ekonomického hlediska mezi velmi nákladnou činnost, je nutné zvážit, zda budeme vybírat pracovníky z vlastních řad tedy zaměstnance organizace nebo dáme prostor hledání nových pracovníků mimo naši organizaci. Hlavním faktorem získávání nových pracovníků, tedy obsazení volného pracovního místa v organizaci, je výměna informací mezi potencionálními uchazeči a organizací. Zaměstnavatel by měl přesně stanovit, jaké má požadavky na nové pracovní místo a potencionální uchazeč pak může lépe posoudit, zda stanoveným požadavkům odpovídají jeho znalosti, schopnosti a kvalifikace. Cílem vzájemné komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem je, aby se přihlásil na nové místo optimální počet vhodných kandidátů. Pokud by se na nové pracovní místo přihlásilo velké množství zájemců, znamenalo by to vyšší náklady na zpracování a posouzení všech žádostí a na druhou stranu malé spektrum zájemců by znamenalo pouze omezený výběr (Kociánová, 2010).

2.3.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání nových zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí mezi organizacemi, které si navzájem konkurují při hledání nových pracovních sil a potencionálními zaměstnanci, kteří si hledají nové zaměstnání a vybírají si z nabídek práce.

Postup získávání se skládá z následujících kroků (Kociánová, 2010):

- zjištění potřeby získat nového pracovníka,
- charakteristika pracovního místa a vymezení požadavků na pracovníky na daném místě,
- posouzení nutnosti obsazení pracovního místa, posouzení i jiných možných alternativ jako jsou přerozdělení práce mezi ostatní pracovníky, přesčasy apod.,
- vytvořit přesný popis pracovního místa a charakterizovat profil vhodného pracovníka na danou pozici,
- zvážení získání pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů,
- stanovení metody pro získání pracovníka,
- stanovení požadovaných dokumentů a informací od potencionálních adeptů (životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání, certifikáty, reference),
- stanovení nabídky práce,
- zveřejnění nabídky práce,
- seskupení všech dokumentů a informací od adeptů a následné jednání s nimi,
- předvýběr adeptů podle získaných dokumentů a informací,
- vytvoření registru adeptů, kteří by se měli být přizváni k výběru.

2.3.2 Zdroje získávání pracovníku

Organizace, ve které je prováděn průzkum pro bakalářskou práci, získává pracovníky především ze svých vnitřních zdrojů, a tak je zacíleno v teoretické části na vnitřní zdroje a pro lepší komparaci jsou zde uvedeny i vnější zdroje získávání, které poukazují jak na výhody, tak nevýhody obou těchto způsobů.

Při procesu získávání zaměstnanců se nabízí organizaci dvě základní možnosti a to buď sáhnout do vnitřních zdrojů organizace, nebo se poohlédnout na zdroje vnější. Obě varianty mají svá pro a proti. Pokud by se organizace rozhodla volné pracovní místo obsadit svým zaměstnancem, bylo by to projevem personální politiky a taky motivujícím aspektem pro všechny zaměstnance, neboť by mohli dál rozvíjet svou profesní kariéru. Tento způsob obsazení pracovního místa snižuje výrazně náklady spojené s procesem vyhledávání nových

zaměstnanců a místo je možno zaplnit v kratším časovém intervalu. Na druhou stranu obsazení pracovního místa novým zaměstnancem je zpravidla nákladnější z finančního hlediska a trvá déle, avšak přísun nového zaměstnance může organizaci přinést nový jiný pohled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů (Kociánová, 2010).

Mezi výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů řadíme (Kociánová, 2010):

Výhody vnitřních zdrojů jsou:

- znalost adepta,
- možnost kariérního postupu pro stávající zaměstnance,
- projev personální politiky společnosti,
- podpora jistoty a sounáležitosti pracovníků v zaměstnání,
- příznivé působení na loajalitu a motivaci zaměstnanců,
- adept dobře zná prostředí organizaci,
- adept dobře zná své spolupracovníky a podnikovou kulturu,
- snížení celkových nákladů spojených s procesem získávání, výběru a adaptace.

Nevýhody vnitřních zdrojů jsou:

- menší selekce uchazečů,
- takzvaná provozní slepota, která se může projevit u dlouholetých pracovníků (mají tendenci používat stále stejné postupy a metody),
- povýšení zaměstnance sebou může nést řadu negativních dopadů v oblasti mezilidských vztahu, ať už to je následná rivalita mezi kolegy nebo se získáním vyšší pozice získání i povýšeného chování, závist ostatních spolupracovníků apod.

Výhody vnějších zdrojů jsou:

- rozsáhlejší nabídka volných pracovních sil,
- nový zaměstnanec se zpravidla projevuje vysokým pracovním nasazením,
- nový zaměstnanec mohou organizaci poskytnout nové podněty, stimuly, originální pohledy na stále se opakující problémy.

Nevýhody vnějších zdrojů jsou:

- značné zvýšení nákladů spjatých se získáváním zaměstnanců,
- proces získávání má delší časový charakter,
- přijetím nového pracovníka se omezuje možnost kariérního postupu vlastních zaměstnanců,

- proces následné adaptace je finančně a časově náročný.
- zatížení pracovníků, kteří se musejí věnovat novému kolegovi,
- riziko zda jsme přijali správného či nesprávného nového pracovníka.

2.3.3 Metody získávání pracovníků

Přestože vybraná organizace využívá převážně vnitřní zdroje získávání pracovníků, tak je důležité uvést alespoň některé metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů, neboť společnost, se kterou je prováděna spolupráce, občas využije i některou z následujících metod.

Existuje celá řada metod pro získávání nových pracovníků na volné pracovní pozice z vnějších zdrojů. Co rozhoduje o výběru té či oné metody, jsou disponibilní finanční prostředky, čas který máme na obstarání nového zaměstnance a dostupnost hodnotných uchazečů (Kociánová, 2010).

Mezi základní metody zahrnujeme (Armstrong, Taylor, 2015):

- inzerování na internetu,
- sociální média,
- inzerování,
- zprostředkovatelské agentury,
- úřady práce,
- poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců,
- poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání,
- vzdělávací instituce,
- outsourcing procesu získávání zaměstnanců.

Inzerování na internetu - online recruitment

V současné době patří metoda inzerování na internetu k velmi efektivním a oblíbeným způsobům, jak dát vědět o volných pracovních místech všem uchazečům o práci. Za pomoci internetu můžeme podat informace o volných pracovních místech v naší organizaci a můžeme zprostředkovat snadnou emailovou komunikaci mezi námi jakožto organizací a uchazeči. Potenciální zájemci o práci mohou zasílat své životopisy, žádosti o zaměstnání a další potřebné dokumenty prostřednictvím emailu. V této kategorii metod se používají převážně pracovní servery, zprostředkovatelské agentury a webové stránky organizací. Na těchto internetových stránkách můžeme nalézt informace o volných pracovních místech a o organizaci, požadavcích na pracovní místo, zaměstnaneckých benefitech, podmínkách ucházení se o zaměstnání apod.

Předností této metody je zaujmout široké spektrum možných uchazečů, mezi další pozitivum se řadí finanční a časová nenáročnost. Záporem metody je, obdržení až příliš mnoha nevhodných žádostí od uchazečů.

Sociální media

Používání sociálních medií pro získávání nových zaměstnanců znamená využívání různých sociálních sítí, které obsahují informace o uchazečích v online podobě.

Nejvýznamnější a největší sociální sítí současnosti je sociální síť LinkedIn. Jedná se o profesní síť, na které se scházejí profesionálové a společně probírají své pracovní zájmy. Účet na LinkedIn si zakládají manažeři, konzultanti, odborníci, organizace i samotní pracovníci. K založení profilu, který je bezplatný, slouží váš životopis. Pomocí této sítě můžeme vyhledávat potenciální zaměstnance podle odvětví, profese, specializace nebo lokality. Mezi další významné sociální sítě se řadí Facebook a Twitter.

Inzerování

Inzerování se řadí mezi jednu z tradičních metod získávání nových zaměstnanců, která se však díky pokroku doby ubírá do ústraní, stále se však hojně využívá. Jako medium mezi zaměstnavatelem a uchazečem se používá tisk, rozhlasové a televizní vysílání.

Zdařilý inzerát s nabídkou práce by měl začínat zajímavým, lákavým titulkem a měl by zahrnovat informace o organizaci a její název, základní charakteristiku pracovního pozice, informace o místě výkonu práce, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých benefitech a pokynech pro uchazeče.

Inzerát by v žádném případě neměl obsahovat diskriminační znaky, ať v podobě upřednostňování mužů před ženami popřípadě naopak, dále pak by neměl obsahovat diskriminační znaky v oblastech, které se týkají věku, rasy, náboženství aj. O těchto a dalších diskriminačních znacích se můžeme dočíst v zákoníku práce.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury se orientují na pracovníky pro manuální práce, na pracovníky pro výkon kancelářské a administrativní práce a na pracovníky do nejnižších manažerských funkcí. Potenciální uchazeči o práci se u takové agentury zaregistrují a ta je pak jako zprostředkovatel nabízí zaměstnavatelům, kteří hledají nové pracovní síly pro svá volná pracovní místa. Využití zprostředkovatelské agentury přináší svá pozitivum i negativum. Mezi

výhody patří rychlost a efektivnost agentury, ale na druhou stranu její služby jsou poněkud dražší záležitostí.

Úřady práce

Úřad práce je jednou ze státních institucí, jehož nejdůležitějším úkolem je poskytování informací o situaci na pracovním trhu jak v tuzemsku, tak v rámci celé Evropské unie, dalším důležitým úkolem je evidence uchazečů o zaměstnání a informace o volných pracovních místech. Nejčastěji se jeho služby využívají při snaze získat zaměstnance pro manuální práce nebo pro administrativní pozice.

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Hlavní náplní poradenských společností je zveřejnění nabídek na práci, uskutečňování pohovorů s adepty na zaměstnání a provádění předběžných výběrů vhodných adeptů. Organizace, která využije služeb poradenské společnosti, si ulehčí práci s procesem získávání a výběru vhodných pracovníků a jestliže si to organizace přeje, může setrvat v anonymitě. Nejčastěji se jedná o získávání nových zaměstnanců pro pozice středního managementu.

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Můžeme také označit jako headhunting neboli executivesearch. Poradenské společnosti tohoto typu se zaměřují na přímé vyhledávání zaměstnanců na pozice top managementu nebo na klíčové specialisty. Jelikož pozice, které mají být obsazeny novými pracovníky, jsou jak velice lukrativní tak ale i značně náročné na práci je zřejmé, že existuje pouze malé množství lidí, kteří by se na danou pozici hodili. Proto je důležité využít správného poradce, který disponuje rozsáhlou sítí kontaktů a zároveň má vedle sebe schopné kolegy, na které se může obrátit. Poradce nejdříve pátrá ve svých databázích s kontakty a až se mu povede najít vhodné osoby, kontaktuje je a pokud se ukáže potenciální zájem, měla by se uskutečnit neformální schůzka, na které by poradce přednesl zákazníkovi seznam vyhovujících adeptů a základní informace o nich. Tato metoda patří k jedné z nejdražších metod na získávání pracovníků, a proto bychom neměli podcenit výběr vhodného poradce.

Vzdělávací instituce – veletrh pracovních příležitostí

Jedná se o veletrhy práce, které jsou každoročně pořádány na půdách vysokých ale i jiných škol, kde dochází k prezentaci různých zajímavých organizací, takzvané dny otevřených dveří, které mají zájem právě o studenty a hlavně následné absolventy škol a vzdělávacích institucí. Organizace se snaží svou prezentací zaujmout vhodné potenciální uchazeče a hledá mezi studenty nové talenty a specialisty.

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců patří mezi takové zvláštní případy získávání zaměstnanců. Kde se jedná o to, že organizace předá odpovědnost za získání nových zaměstnanců na svého dodavatele, může se jednat o obsazení všech pozic nebo pouze konkrétních pracovních míst. Jako výhodu delegování odpovědnosti na dodavatele můžeme uvést úsporu času spojenou se získáváním nových pracovníků a možnost věnovat se aktivitám s vyšší přídavnou hodnotou. Na druhou stranu je tady špatný pocit některých personalistů, že na řešení problémů jsou sami, neboť dodavatel je daleko a tím pádem se jim dostává pocitu, že ztrácejí kontrolu nad situací.

Následnictví

V dnešní době již méně používaná metoda získávání pracovníků, avšak tu a tam ji některá organizace s hlubokou vnitřní historií a tradicí stále využívá. Lidé, pracující ve společnosti řízené následnictvím, mají velkou pravděpodobnost, že jejich úspěchy se budou s největší pravděpodobností promítat i do kariérního růstu a budou se posouvat ze své pozice na pozici vyšší. Řízení následnictví bychom mohli také označit jako management talentu, kde hlavní zacílení je nasměrováno na identifikaci a rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem. Na tuto formu řízení je potřeba vynaložit mnoho prostředků a orientovat personalisty. Cílem řízeného následnictví je dosáhnout výběru vhodných pracovníků pro budoucí manažerské pozice, aby činnost potenciálních zaměstnanců byla v souladu s potřebami a vizemi organizace (Dvořáková a kol., 2012).

2.4 Výběr pracovníků

Jelikož jádrem bakalářské práce je zhodnocení výběru pracovníků, proto bude tato položka probádána do hloubky. Nejprve se zaměříme na fázi mezi získáním a výběrem pracovníků, kterým je předvýběr, a pak se přesuneme na proces výběru, který patří k značné úloze personálního útvaru. Poznatky získané z teoretické části budou použity v praktické části a budou nápomocny k posuzování, jak efektivně personální útvar provádí proces výběru a jaké metody k tomu využívá.

Výběr pracovníků představuje pro organizaci důležitou strategickou personální činnost, která navazuje, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole na získávání tedy vyhledávání vhodných uchazečů.

Úkolem procesu výběru pracovníků je zhodnotit všechny dispozice a předpoklady uchazečů, kteří byli pro organizaci získáni, tak aby byli vybráni ti, kteří by co nejlépe splňovali

požadavky na nové pracovní místo. Výběr nových zaměstnanců patří mezi finančně i časově náročné aktivity organizace, avšak špatná volba může mít i rozsáhlejší následky, a proto se doporučuje na výběr pracovníků poskytnout jak dostatek finančních prostředků, tak i dostatek času. Výběru by se měli účastnit personální specialisté, vedoucí pracovníci a nabízí se i možnost zapojení specializovaných externích firem (Kociánová, 2010).

Účelem výběru je obstatat dostatek informací a charakteristik o uchazečích, z hlediska jejich dovedností, znalostí, schopností, kvalifikace, praxe a vzdělání. Tyto informace by nám měli pomoci předpovědět míru pracovního výkonu a chování potenciálních zaměstnanců na daném místě, zjistit jak se uchazeč dokáže adaptovat do pracovního i sociálního prostředí, rozpoznat skutečnou motivaci k dané práci a zjistit, zda práce bude naplňovat jeho ideje a ambice (Kociánová, 2010).

2.4.1 Proces výběru

Proces výběru zaměstnance by se měl uskutečňovat na partnerské úrovni, neboť se u něj setkávají dvě strany – organizace a uchazeč, které si jsou rovnocenné. Proces výběru je sled určitých po sobě jdoucích činností mířících k rozhodnutí, kterému z adeptů usilujících o danou pozici bude místo nabídnuto.

Jednotlivé možné kroky postupu výběru pracovníků (Kociánová, 2010):

- 1) prostudování dokumentů od kandidátů, případně telefonické spojení,
- 2) první rozhovor – jde o první setkání kandidáta s organizací v procesu výběru,
- 3) získávání a zkoumání dalších informací o kandidátech,
- 4) přijímací, výběrový pohovor,
- 5) zjišťování referencí,
- 6) provedení potencionálního zaměstnance po pracovišti a jejich krátké představení případným spoluzaměstnancům,
- 7) vyslovení závěru o přijetí zaměstnance,
- 8) oznámení kandidátovi o jeho přijetí – nabídka pracovní pozice (oznámení ostatním kandidátům o jejich nepřijetí).

Zde byly uvedeny pouze možné kroky postupu při výběru pracovníků, každý výběr se může měnit, odlišovat, neboť závisí na mnoha okolnostech, jako jsou množství použitých finančních prostředků, čas, specifikace a charakter volného pracovního místa apod. Výběrová řízení probíhají většinou ve více kolech, o základní první kolo se starají převážně pouze

personalisté, do následujících kol se zapojují i nadřízení či interní nebo externí specialisté. Do prvního kola spadá obvykle předvýběr (Kociánová, 2010).

2.4.2 Předvýběr

Úlohou předvýběru je zhodnocení vhodnosti adeptů o zaměstnání a analýza jejich dokumentů. Smyslem předvýběrů je vyhodnotit všechny adepty s cílem vyloučit nevhodné a vybrat si užší soubor uchazečů a těm nabídnout pozvánku k výběrovému pohovoru (Dvořáková a kol., 2007).

Důležitou součástí předvýběru se stává rozbor dokumentů, které uchazeč zašle. Měly by naznačit (Dvořáková a kol., 2012):

- zda je adept kompetentní provádět danou práci,
- zda se dokáže dobře adaptovat do pracovního a sociálního kolektivu,
- jaký je skutečný zájem adepta na nabízenou pracovní pozici a jeho motivace.

Nejčastěji zasílá uchazeč o zaměstnání dva základní dokumenty, kterými jsou životopis a žádost o zaměstnání. Oba dokumenty jsou v první fázi výběru, respektive předvýběru pro organizaci dostačující k představení adepta a vytvoření si prvotního obrazu o dotyčném. Z dokumentů můžeme vidět, jakou má žadatel schopnost zaujmout a vzbudit pozornost případného zaměstnavatele, jak umí vystihnout a popsat své kvalifikace a schopnosti a čeho by chtěl ve své profesní kariéře dosáhnout, kam směřuje. Vedle těchto dvou základních dokumentů existují i následující důležité materiály, které by neměly k dalšímu posouzení jeho dovedností, schopností a kvalifikace chybět. K těmto dokumentům patří osobní dotazník, kopie o ukončení studia, pracovní posudky, kopie certifikátů, lékařské vyšetření a reference. Všechny zmíněné materiály nám mohou dostatečně naznačit všechny způsobilosti, odbornost, vzdělání a praxi žadatele, ale nemůžeme podle nich rozpoznat skutečnou osobnost a motivaci uchazeče. K tomu potřebujeme nejlépe přímý kontakt s uchazečem, například v podobě provedení rozhovoru (Dvořáková a kol., 2012).

2.4.3 Kritéria výběru pracovníků

Kritéria výběru zaměstnanců obsahují nutné a potřebné nároky na adepta, který se uchází o volné pracovní místo. Každá organizace si svoje požadavky určuje jednak podle vlastních potřeb jako je získané vzdělání, praxe, speciální dovednosti a znalosti, a jednak podle zvláštních právních předpisů například způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost apod.

V literaturách se můžeme dočíst o různých doporučujících kritériích pro výběr nových zaměstnanců. Mezi nejzdařilejší výběr kritérií zařazujeme koncept cyklického designu podle Eckelse, který se skládá ze šesti kroků (Kociánová, 2010):

- 1) definice – charakterizování záměru výběrového procesu a stanovení jeho funkce,
- 2) analýza – charakterizování speciálních nároků na základě kulturního prostředí v organizaci,
- 3) syntéza – zformulování plánu výběrového procesu na základě předešlých kroků,
- 4) simulace – ověřování všech vlastností výběrového procesu,
- 5) zhodnocení – posouzení zda proces odpovídá všem požadavkům a potřebám uživatele a zda je celý postup účinný,
- 6) rozhodovací proces – rozhodnutí, zda je proces opravdu vhodný k jeho použití, pokud ne musíme se vrátit zpět k bodům dva a tři a přepracovat je.

2.4.4 Metody výběru

Při výběru zaměstnanců uplatňuje každá organizace takovou metodu výběru, která ji ideálně vyhovuje a odpovídá požadavkům a nárokům na nabízené pracovní místo, a proto je nezbytné se teorií metod zabývat podrobněji, abychom si definovali, které metody se pro co hodí, jaké jsou jejich klady a zápory. Jako vše i používání metod výběru není zadarmo, a proto je důležité zvolit metodu, která nám bude přínosná a finančně společnost nezatíží. Tato teoretická část pak poslouží k zhodnocení metod, které používá organizace, u které se provádí průzkum a tato teorie budu jedním z východisek i v konečné fázi bakalářské práce a to konkrétně v návrzích a doporučení k zefektivnění výběrového procesu pracovníků dané organizace.

Metody výběru zaměstnanců slouží ke zkoumání a posuzování uchazečů o pracovní místo vzhledem k požadavkům, které se pojí s obsazovaným místem, s cílem zjistit, který z kandidátů nejlépe odpovídá svoji způsobilostí na volnou pozici. Existuje celá řada metod pro efektivní výběr zaměstnanců, avšak pro dosažení nejlepšího výběru z kandidátů se doporučuje metody kombinovat (Armstrong, Taylor, 2015).

Mezi základní metody zahrnujeme (Armstrong, Taylor, 2015):

- a) takzvané klasické trio – dotazníky, pohovory, reference,
- b) výběrové testy,
- c) assessment centra.

Základní metody sloužící pro výběru zaměstnanců jsou detailněji rozebrány v následující části kapitoly, kde jsou podrobněji rozepsány jejich účely a funkce.

a) Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazečů patří mezi základní a velmi důležité metody výběru, můžeme se setkat s metodou jak v rámci předvýběru tak pak následném výběru uchazečů.

K dokumentům, které organizace analyzuje, patří žádost o zaměstnání, firemní dotazník, životopis, motivační dopis, osvědčení o vzdělání a dalších získaných certifikátech, kvalifikace, odborná praxe, lékařské vyšetření a reference.

Všechny tyto dokumenty nám vypovídají mnohé o uchazeči, za prvé jsou zdrojem podstatných informací o adeptech a za druhé můžeme z nich vyčíst, podle formy zpracování jazykovou úroveň, svědomitost, motivaci, snahu uchazeče. Musíme si však dávat pozor na to, že ne všechny podané informace jsou zaručeně pravdivé, neboť lidé žádající o zaměstnání, mají někdy tendence ke zkreslování a přeceňování svých možností a uvádí nepravdivé údaje (Kociánová, 2010).

- Životopis

Životopis řadíme bezpodmínečně k základnímu dokumentu, kterým se každý uchazeč o práci prezentuje. V současné době má životopis nejčastěji strukturovanou podobu, takže je přehledně a logicky uspořádaný.

Hodnocení životopisu patří k základní metodě výběru. Zjištěné informace ze životopisu porovnáme s nutnými požadavky pro výkon práce a vybereme uchazeče, kteří jsou pro danou pozici díky své způsobilosti nejvhodnější. Takže rozdělíme všechny uchazeče do dvou popřípadě tří skupin – vhodní uchazeči, méně vhodní pokud, se na volnou pozici, kde se hlásí méně lidí, je dobré mít pár uchazečů v záloze), nevhodní uchazeči. Vhodné uchazeče pozveme k pohovoru, popřípadě si vyžádáme další potřebné dokumenty. Nevhodným uchazečům pošleme zdvořilý, avšak odmítavý dopis, kde stojí alespoň poděkování za jejich zájem (Šikýř, 2014).

- Motivační dopis

Motivační dopis taky se často označuje jako průvodní dopis má za účel zaujmout, upoutat pozornost zaměstnavatele. Měl by ukázat snahu uchazeče o volné pracovní místo, jeho kompetence a schopnosti obstát v dané pozici (Kociánová, 2010).

- Firemní a osobní dotazníky

V praxi se můžeme často setkat i s firemním nebo osobním dotazníkem. Organizace si sama vytvoří svůj vlastní dotazník, který obsahuje takovou formu otázek, které firmu zajímají a uchazeč ho vyplní. Dalo by se říct, že jde o něco na způsob životopisu, ale v podstatně zjednodušené formě. Organizace si ho pak založí do své databáze a slouží jako pomocník při hledání uchazečů na určitou pozici (Kociánová, 2010).

b) Výběrový pohovor

Výběrový pohovor patří k nejtypičtějším a nejčastějším metodám výběru zaměstnanců. Probíhá mezi vhodnými uchazeči a tazatelem, který je k tomu odpovědný. Tazatelem může být, jak pracovník personálního oddělení, tak manažer nebo ředitel celé organizace, to závisí na výběrové politice organizace.

Účelem výběrového pohovoru je zjistit, ověřit a rozšířit si informace o adeptovi, které pomohou k vytvoření si dalšího úsudku o uchazeči. Zhodnotíme jeho schopnosti k budoucímu výkonu, jeho chování a projev, kde nám řeč těla může mnohé napovědět a jeho zájem a motivaci k výkonu práce. Uchazeči by měly být poskytnuty informace o podmínkách práce a dále by měl být vymezen prostor, kde uchazeč sdělí jeho představu o zaměstnání. Ze získaných údajů by se měl následně vytvořit konečný posudek na uchazeče a rozhodnout o jeho přijetí nebo odmítnutí (Šikýř, 2014).

Silné a slabé stránky pohovorů jsou (Armstrong, Taylor, 2015):

Výhody pohovorů

- pohovory dávají tazateli možnost pokládat uchazeči takové typy otázek, které se týkají jeho zkušeností a zhodnotit jestli jeho schopnosti dostačují nárokům na zaměstnání,
- tazatel má možnost uchazeče důkladněji seznámit s úkoly, které se týkají nového pracovního místa, popsat chod organizace a představit kulturu organizace,
- přímé setkání tazatele a uchazeče umožňuje tazateli posoudit, jak by se potenciální kandidát integroval do organizace a jak by navázal na spolupráci s ostatními kolegy,
- jak tazatel, tak i uchazeč si při rozhovoru vytváří obraz a představu o organizaci, obsazovaném pracovním místě a tazateli, s kterým hovoří,
- nespornou výhodou pohovorů je možnost jak na straně tazatele, tak na straně uchazeče zeptat se na všechny důležité informace a dostat obratem okamžitou odpověď.

Nevýhody pohovorů

- pohovory nám nemusí dát úplnou platnost, to znamená, že předpověď výkonu adepta nemusí být úplně správná,
- pohovory jsou vedeny a řízeny tazateli, pokud vedou tazatelé rozhovory špatně respektive chybně, pak i výsledek z pohovu by mohl být chybný a vybrán nesprávný uchazeč,
- výstupy z pohovorů mohou být zaujaté a subjektivní.

Nevýhody rozhovoru se mohou zmírnit dodržováním určitých pravidel, a ty zní upřednostňování strukturovaných pohovorů před nestrukturovanými, poskytnutí tazatelům dostatečné proškolení k provádění pohovorů, provádět pohovory, kde je více tazatelů současně, tím se dá předejít ryze subjektivnímu a předpojatému výsledku (Armstrong, Taylor, 2015).

Členění podle počtu účastníku rozhovoru

Výběrové pohovory je možno rozčlenit podle počtu účastníků na jedné straně ale i podle počtu tazatelů na straně druhé a to následovně na (Kociánová, 2010):

- a. individuální rozhovor,
- b. výběrový panel,
- c. výběrová komise,
- d. skupinový rozhovor.

- **Individuální rozhovor**

Individuální rozhovor probíhá mezi čtyřma očima. Nabízí se nejlepší možnost k vytvoření užšího vztahu mezi tazatelem a uchazečem. Nevýhodou individuálního rozhovoru je možnost neobjektivního posouzení uchazeče ze strany tazatele.

- **Výběrový panel**

Na rozdíl od individuálního rozhovoru se nachází na straně tazatelů minimálně dva lidé, z pravidla to bývá personalista a nadřízený potencionálního adepta. Výběrovým panelem se eliminuje možnost neobjektivního, subjektivního úsudku, avšak atmosféra při rozhovoru může být poněkud méně uvolněná.

- **Výběrová komise**

Často bývá označena pojmem konkurz a charakter celého výběru je oficiálnější. Výběrovou komisi je možno si představit jako větší výběrový panel s dopředu stanovenými pravidly výběrového řízení a to od samého počátku oznámení výběrového řízení až po uzavření

výsledků. Členové výběrové komise bývají jmenováni. Za positivum je brán fakt, že více lidí může posuzovat uchazeče a konfrontovat své názory s ostatními tazateli. Negativem se mohou stát tazatelé, kteří se nedostatečně připraví na rozhovor a následně kladou zbytečné, opakující se a nahodilé otázky, které k ničemu nepřispívají. Pokud je stanoven vedoucí celé komise, pak se může stát, že jeho názor bude ten hlavní a ostatní členové mu budou pouze bezhlavě přitakat.

- Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor se od zatím zmíněných rozhovorů liší hlavně tím, že se poprvé objeví více uchazečů najednou, tazatelů může být jeden nebo více. Výhodou je možnost zhodnotit chování jednotlivců ve skupině, ale tento typ rozhovoru nedovoluje tazateli hlubší posouzení a detailnější rozebrání každého jednotlivce zvlášť.

Organizace pohovorů

Rozhovory můžeme podle jejich struktury rozdělit do dvou základních forem a to na rozhovory strukturované a nestrukturované (Armstrong, Taylor, 2015):

- Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor se skládá z pevně sestaveného rámce otázek, které jsou pak v předem určeném pořadí kladeny uchazeči. Stejně otázky jsou pokládány všem zúčastněným uchazečům, jejich obsah se orientuje na vlastnosti a způsob chování podle nároků na zdařilé vykonávání práce. Získané informace během rozhovoru by měli být zapisovány, aby se pak mohli lépe hodnotit a porovnávat jednotlivý uchazeči. Otázky by měli ověřovat popřípadě doplňovat chybějící údaje o uchazeči, které jsme získali ze životopisu nebo dotazníku. Účelem bývá ověření znalostí, dovedností a schopností, které jsou vyžadovány na pracovní místo. Rozhovor avšak neumožňuje klást uchazeči užitečné doplňující otázky a následně rozvíjet pohovor.

- Nestrukturovaný rozhovor

V nestrukturovaném pohovoru neexistuje žádný pevný řád stanovených otázek. Rozhovor mezi tazatelem a uchazečem je v podstatě volnou debatou, kde se tazatel ptá uchazeče často nahodilými a nespecifickými otázkami, bez přesného cíle. Tazatel si během rozhovoru snaží vytvořit souhrnnou představu o uchazeči jako člověku. Dojem, který si tazatel na uchazeče po konci debaty odnáší, je však čistě subjektivní a nemá příliš vypovídající hodnotu.

Řízení výběrového rozhovoru

Cílem každého výběrového rozhovoru je zjistit (Kociánová, 2010):

- opravdový zájem adepta o nabízenou pozici,
- skutečné dispozice adepta pro nabízenou pozici,
- zda by adept dokázal zvládnout práci, která se od něj očekává a jaké pracovní nasazení by dokázal vyvíjet,
- jak by se adept dokázal začlenit do sociálního prostředí ve společnosti,
- jaké jsou dispozice adepta k následnému profesnímu rozvoji.

Výběrový rozhovor se skládá ze tří po sobě jdoucích etap – příprava pohovoru, realizace tedy vedení pohovoru a zhodnocení uchazeče.

Příprava výběrového pohovoru vyžaduje následující (Kociánová, 2010):

- tazatel by se měl na rozhovor velmi pečlivě připravit a držet se stanoveného cíle,
- vytvořit si časový plán na každý rozhovor,
- zabezpečit příjemní, klidné a nerušené prostředí, ve kterém se rozhovor uskuteční,
- nastudovat si požadavky a charakteristiku, které pracovní místo obnáší,
- prozkoumat dokumenty od adepta a zamyslet se nad motivací adepta,
- sestavit plán a postup rozhovoru.

Provedení kvalitního rozhovoru sebou obnáší vysoké nároky, které jsou kladeny na tazatele. Například můžeme uvést (Kociánová, 2010):

- umění mluvit, naslouchat a mlčet,
- poskytnout uchazeči příjemnou atmosféru, která bude podporovat vzájemnou komunikaci,
- po dobu celého rozhovoru se plně věnovat uchazeči, soustředit se na jeho projev a dostatečně mu naslouchat,
- psaní poznámek v průběhu rozhovoru je jistě dobrá věc, avšak nesmí se zapomínat na oční kontakt mezi tazatelem a uchazečem,
- na konci rozhovoru by měl být poskytnut uchazeči prostor na otázky z jeho strany.

Zhodnocení uchazeče po ukončení celého rozhovoru si žádá od tazatele (Kociánová, 2010):

- udržovat si kritický postoj,

- porovnat zjištěné údaje o adeptovi s nároky na obsazované pracovní místo a s nároky na profil zaměstnance na tomto místě (neporovnávat uchazeče mezi sebou, mohlo by dojít k neobjektivnímu srovnání, na základě sympatií, které tazatel v průběhu rozhovoru nabyt),
- posoudit výkon a chování adepta během rozhovoru,
- cílem hodnocení je stanovit, jaký je postoj adepta k nabízení práci a s jakým nasazením se uchazeč pustí do práce.

c) *Typy výběrových testů*

Výběrové testy slouží k získání užitečných a důvěryhodných údajů o uchazeči a zaměřují se na schopnosti, profil osobnosti, inteligenční úroveň, vědomosti a vlohy uchazeče. Testy se dají rozčlenit do několika kategorií, podle toho na jakou oblast se orientují, například se testy dělí na (Armstrong, Taylor, 2015):

- Testy inteligence

Testy inteligence se zabývají všeobecnou inteligencí člověka. Zjišťují, jak dokáže testovaný jedinec zvládat úkoly a problémy, které jsou v testových otázkách uvedeny. Test inteligence nebo také IQ test uvedl jako pojem poprvé německý psycholog William Stern v roce 1912 a od té doby vzniklo bezpočet různých inteligenčních testů, které se specializují na různé stránky duševních schopností lidí. Testy se zaměřují na ověření verbálního, numerického a abstraktního myšlení testovaných jedinců.

Výsledek testu může být označen jako skóre a to se porovnává buď s celou populací, nebo s výsledky ostatních zaměstnanců organizace. Často označujeme výsledek za inteligenční kvocient, tedy poměr mentálního a pravdivého věku jedince. Pokud se mentální věk stanovený výsledkem testu rovná skutečnému věku pak je IQ rovno 100. Pokud je, výsledek nad hranicí hodnoty 100 vyplývá z toho, že testovaný jedinec je ke svému věku nadprůměrně inteligentní. Vyjde-li výsledek pod hranici 100 testovaný jedinec je na svůj věk podprůměrně inteligentní. K tomu napomáhá křivka normálního rozdělení, která vyjadřuje typické rozdělení výsledků populace.

- Testy osobnosti

Testy osobností zkoumají a posuzují charakteristiky osobnosti uchazečů, aby následně po zhotovení testu bylo možné zjistit předpokládané chování uchazeče při výkonu práce na jeho pracovním místě. Testy slouží k doplnění chybějících údajů o uchazeči, ve smyslu zjištění

zájmů, hodnot či chování. Aby byl test kvalitně vytvořený a měl určitou vypovídající hodnotu, měl by být vytvořen buďto schopným psychologem nebo specializovanou agenturou.

- Testy schopností

Testy schopností zkoumají a zjišťují zvláštní vědomosti a znalosti uchazečů, které dále vypovídají o schopnosti uplatnit se, schopnosti vykonávat zadanou práci. Uchazeč, který je testován, dostane modelovou situaci a tu se snaží vyřešit, přitom pozorovatelé, kteří ho hodnotí, si všímají každého detailu jeho postupu a nakonec si vytvoří závěr o jeho schopnostech.

Testy mohou hodnotit následující schopnosti:

- verbální schopnosti – rozumět a umět vysvětlit závěry z mluveného nebo psaného projevu,
- numerické schopnosti – rozumět a umět vysvětlit závěry z numerických údajů,
- prostorové schopnosti – rozumět a umět vysvětlit prostorové vztahy mezi předměty,
- mechanické schopnosti – chápat běžné fyzikální zákony.

- Testy způsobilosti

Testy způsobilosti mohou být prováděny pouze u uchazečů, kteří mají již s nabízenou prací nějaké zkušenosti. Neboť účelem testu způsobilosti je, aby uchazeč dokázal a předvedl, že zadanou práci umí vykonávat. Například uchazeč o práci kadeřnice v salonu krásy, musí umět stříhat, barvit a provádět účesy.

d) *Assessment centra*

Assessment centra by se do češtiny dalo přeložit jako hodnotící centrum. Metoda se využívá při větším počtu uchazečů, kteří se hlásí na obsazovanou pozici. Uchazeči obdrží úkoly, které pak následně plní. Metoda je poměrně časově náročná, trvá obvykle jeden až dva dny. Uchazeči jsou testováni všichni najednou a to dává hodnotitelům možnost porovnávat jejich výkony a chování. Úkolem uchazečů je, poprat se se zadanými úlohami, které by měly vystihovat reálné problémy, jež se mohou vyskytnout na dané pracovní pozici. Dále se hodnotí schopnost uchazečů tvořit týmy, vzájemná komunikace a schopnost rozhodovat se (Armstrong, Taylor, 2015).

Cílem metody je vybrat nejvhodnějšího uchazeče ze skupiny na danou pracovní pozici, nikoliv však vybrat toho nejlepšího z uchazečů. Tím je míněno, že pokud bychom vybrali nejlepšího z uchazečů, například člověka, jehož ambice a schopnosti by výrazně převyšovaly

nároky na volné pracovní místo, stala by se tahle volba zřejmě asi tak špatnou, jako kdybychom vybrali uchazeče, jehož schopnosti by byli nedostačující (Kociánová, 2010).

2.5 Přijímání pracovníků

Po úspěšném výběru přichází na řadu přijímání pracovníků, kterému je věnována následující část. Zde bude zacíleno na obecnou stránku přijímání zaměstnanců a formality s tím spjaté, které jsou nedílnou součástí celého procesu přijímání. Bude popsán děj, toho co vše musí zaměstnanec a zaměstnavatel učinit, aby bylo vše po formální stránce v pořádku a v souladu se zákonem. V neposlední řadě bude zmíněn proces seznámení pracovníka s jeho novým pracovním místem. Tyto podklady následně poslouží k vypracování praktické části a opětovnému srovnávání s vybranou organizací, kde dojde ke konfrontaci teorie s praxí.

Etapa následující po procesu výběru zaměstnanců se nazývá přijímání pracovníků, jde o personální činnost, která obsahuje právní a administrativní náležitosti, které se pojí s nástupem nového pracovníka. Jde o řadu formálních procedur souvisejících s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Přijímání pracovníka můžeme chápat buďto v užším pojetí, jako přijetí nového pracovníka do organizace nebo v širším pojetí, kde se jedná o přijetí již stávajícího pracovníka, tedy pracovníka zaměstnaného v organizaci ale na jinou pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu (Trylč, Schmied, 2015).

2.5.1 Druhy úvazků

Podle zákoníku práce může pracovník vykonávat danou práci jako (Trylč, Schmied, 2015):

- zaměstnanec v pracovním poměru,
- na základě dohody o provedení práce,
- na základě dohody o pracovní činnosti.

2.5.2 Pracovní poměr

Pokud zaměstnanec bude zaměstnán na základě pracovního poměru, může jeho funkce vzniknout (Šikýř, 2014):

- pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- na základě volby příslušným orgánem,

- jmenováním – tento způsob vzniku pracovního poměru je zejména uplatňován pro vedoucí pozice.

Pracovní smlouva

Nejtypičtějším způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Náležitosti, které každá pracovní smlouva musí obsahovat, jsou (Šikýř, 2014):

- druh práce, kterou má zaměstnanec provádět,
- místo popřípadě místa výkonu práce, kde se má požadovaná práce provádět,
- den nástupu zaměstnance do práce, tímto dnem dochází i ke vzniku pracovního poměru.

Pracovní smlouva může zahrnovat i následující náležitosti zkušební dobu, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou a další úpravy, které si mezi sebou zaměstnavatel se zaměstnancem sjednají. Povinností zaměstnavatele je sdělit zaměstnanci i následující informace, které se týkají například délky dovolené a její určování, pracovní doba a její rozvržení, výše platu nebo mzdy, termíny vyplacení platu nebo mzdy apod. Uzavření pracovní smlouvy musí mít písemnou podobu a každá ze dvou stran musí dostat jedno vyhotovení. Po oboustranném podpisu pracovní smlouvy následuje zpravidla zařazení nového pracovníka do personální evidence, s tím se pojí řada činností, které se musí provést, jako jsou například zhotovení osobní karty se základními informacemi o zaměstnanci, zhotovení mzdového listu, absenční karty, bezpečnostní karty, evidenčního listu a důchodové zabezpečení atd. (Šikýř, 2014).

2.5.3 Seznámení pracovníka s pracovištěm

Nutnou součástí procesu přijímání je seznámení pracovníka s pracovištěm. Každý by měl být proveden následujícími úkony (Koubek, 2007):

- úkolem pracovníka z personálního oddělení je ukázat novému zaměstnanci jeho pracoviště a předat ho jeho přímenému nadřízenému,
- úkolem přímého nadřízeného je obeznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi na daném pracovním místě a dále by měl pracovníkovi podat i detailnější informace o pracovním místě a pracovišti, popřípadě zodpovědět všechny dotazy kladené ze strany nového zaměstnance. Zároveň by měl nadřízený obeznámit pracovníka s předpisy vztahující se na bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci,

- následuje představení nového pracovníka kolektivu jeho spolupracovníků. Pokud je nutné nového pracovníka zaškolit, jsou k tomu využíváni jako škoolitelé někteří ze zkušených pracovníků, kteří se novému zaměstnanci snaží pomoci, jak se zaškolením, tak i s adaptací,
- nemělo by být opomenuto sdělit informace vztahující se k sociálně-hygienickým podmínkám pracoviště (kde jsou toalety, šatny, možnost občerstvení apod.),
- závěrem procesu je uvedení zaměstnance na místo jeho výkonu práce a je mu předáno vybavení, které potřebuje k výkonu jeho práce (osobní ochranné pracovní prostředky, nástroje, kancelářské potřeby, počítač apod.) Vzhled pracovního prostředí by měl působit příjemným a uspořádaným dojmem, tak jak vypadá pracovní prostředí při uvedení nového pracovníka, by mělo vždy vypadat i po dobu jeho zaměstnání,
- úplně nakonec jsou pracovníkovi zadány první pracovní úkoly a je na místě pracovníka povzbudit a popřát mnoho úspěchů v nové práci.

2.5.4 Přístupy k zaměstnávání

Přístupy k zaměstnávání lidí bychom mohli rozdělit na dva základní a to na přístup tradiční a moderní. Tradiční přístup je založen na převážném zaměstnávání lidí pomocí pracovního poměru na dobu neurčitou, zaměstnanci pracují po stanovenou týdenní dobu a to na půdě zaměstnavatele, tak aby byly plněny úkoly organizace. Avšak tento přístup se vzhledem k stále se měnící a vyvíjející situaci na tuzemských i světových trzích se stává poněkud neforemným a zastaralým způsobem zaměstnávání. Upřednostňuje se přístup moderní, který je oproti tradičnímu flexibilnější, pružnější a organizace se díky němu dokáže snáze přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám. Základem přístupu je rozdělení zaměstnanců na kmenové a okrajové. Kmenoví zaměstnanci jsou pro organizace nesmírně důležití, jejich náplň práce je převážně řídicí činnost organizace a jejich zkušenosti, znalosti a dovednosti tvoří hlavní konkurenční výhodu organizace. Oproti tomu okrajoví zaměstnanci se starají o pomocné a obslužné činnosti. Neposkytují organizaci žádnou konkurenční výhodu a proto i jejich potencionální ztráta, tedy odchod z pracovního místa neznamena pro organizaci velkou komplikaci. Tenhle typ zaměstnanců je na trhu práce dostatek a proto se stávají i rychle nahraditelnými (Šikýř, 2014).

2.6 Adaptace pracovníků

Poslední fází náročného procesu je adaptace, která okrajově souvisí s tematikou bakalářské práce a ukončuje celý děj. O této části bude zmíněno alespoň krátce, z důvodů její důležitosti a nedostatečné pozornosti ze strany zaměstnavatelů. Mnoho organizací zanedbává

proces adaptace a nepřirázuje mu dostatečnou váhu, avšak celý proces od získávání přes výběr až k samotnému přijímání nového zaměstnance je pro nového pracovníka většinou stresové období, které dále pokračuje nástupem na nové místo, kde se chce nový pracovník co nejrychleji, jak pracovně, tak sociálně začlenit a to působí opět negativně v podobě zvýšeného stresu na jeho nervovou soustavu. A proto je tato kapitola začleněna do této práce, aby bylo poukázáno na její důležitost.

Adaptabilita pracovníků neboli schopnost přizpůsobit se prostředí je konečnou etapou v celém procesu obsazování volných pracovních míst. Míra adaptability je u každého člověka jiná, někdo nemá s adaptací problém a dokáže se poměrně rychle začlenit a zvyknout si na nové prostředí a někomu tento proces trvá déle. Proto je důležité nepodceňovat proces adaptace a co možná nejvíce pomoci novým zaměstnancům se zvládnutím nástupu nebo přechodu na novou pracovní pozici. Pokud je člověk dobře seznámen se všemi požadavky a nároky, které jeho práce obnáší a sociální prostředí organizace mu v tom pomáhá, můžeme potom očekávat, že se bude pracovník na novém pracovním místě cítit spokojeně a v rovnováze (Šikýř, 2014).

Nový pracovník by se měl v rámci organizace adaptovat na (Kociánová, 2010):

- organizační kultura,
- vlastní pracovní aktivity,
- společenské podmínky.

Jestli má být adaptace úspěšná, měla by organizace dodržovat splnění těchto čtyř cílů (Armstrong, Taylor, 2015):

- organizace by měla být novému pracovníkovi nápomocná v překonání prvotní fáze po nástupu na pracovní pozici,
- zapůsobit na pracovníka tak, aby si vytvořil co nejlepší obraz a vztah k organizaci, a tím pádem by se zvýšila i jeho stabilizace v organizaci,
- poskytnout pracovníkovi kvalitní zaškolení, aby se jeho pracovní výkon dostal v co nejkratším čase na požadovanou úroveň,
- snažit se o snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu nového zaměstnance.

2.7 Fluktuace zaměstnanců

Odchody pracovníků ze společnosti nepatří mezi neobvyklé jevy, se kterými se společnost musí potýkat. Tento proces se objevuje skoro v každé organizaci, pokud se ale tento problém vyskytuje u společnosti ve velké míře, nese sebou spoustu negativních důsledků.

Společnost musí vynakládat znovu finanční prostředky do celého rozsáhlého výběrového řízení. Takže dochází ke zvýšení nákladů společnosti a ke ztrátě času, který tomu musí být věnován, popřípadě dochází ke ztrátě hodnotných a kvalitních pracovníků. Pokud společnost trápí tento problém, měla by začít zjišťovat příčiny odchodů, k tomu existuje řada způsobů a metod. Mezi nejúčinnější způsoby patří, zjistit opravdový důvod odchodů zaměstnanců ze společnosti. Z jakého důvodu společnost opustili a snažit se tyto zjištěné příčiny vyřešit, tak aby i ostatní zaměstnanci neměli důvod organizaci opustit a organizace mohla své zaměstnance ve společnosti stabilizovat.

Mezi tradiční metody, které se zabývají měřením odchodů, zařazujeme (Armstrong, Taylor, 2015):

- *míra odchodů zaměstnanců*

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100$$

- *Index stability*

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

2.8 Výzkumné metody

Pojmem výzkumné metody nazýváme obecně proces či úkon, který se využívá při provádění výzkumu. Pro správné použití výzkumné metody by se mělo dbát na dodržení dvou atributů a to sice na validitu a reliabilitu. Abychom mohli uplatnit výzkumné metody, je vhodné si vytvořit výzkumný nástroj, ten si můžeme představit například jako zhotovení dotazníku, zabývající se spokojeností zaměstnanců s průběhem výběrového řízení v jejich společnosti, kterého se účastnili nebo vedení interview s personálním oddělením ohledně procesu výběru a přijímání zaměstnanců (Gavora, 2000).

Validita

Patří mezi nejpodstatnější atribut výzkumného prostředku, a posuzuje, zda výzkumný prostředek, který je zvolen, opravdu zkoumá to, co zkoumat má, přesněji řečeno do jaké míry přesně zkoumá to, co zkoumat má. Jako příklad se dá uvést IQ test, kterým se dá zjistit hodnota v jaké míře je jedinec inteligentní, ale tento stejný test není validní z toho pohledu, že se nedá zjistit temperament člověka a tím pádem se nedá zjistit, jak zapadá do pracovního kolektivu.

To znamená, že IQ test je validní pro zjištění vědomostí člověka ale už není validní pro zjištění temperamentu osobnosti (Walker, 2013).

Validita se rozděluje do několika druhů, do kterých se zařazuje (Gavora, 2000):

- obsahová – ta určuje, rozsah schody obsahu, který je uveden ve výzkumném prostředku s obsahem, který se zjišťuje, posouzení schody obou obsahů se nechává na expertech, kteří se v dané oblasti vyznají,
- konstruktová – ta se ptá na to, zda výzkumný prostředek zjišťuje tu oblast, kterou se chce opravdu zabývat,
- kritériální - ta určuje, rozsah souladu mezi výsledkem výzkumného prostředku a výsledkem jiného posuzování, které se provedlo podle potvrzeného a známého kritéria.

Reliabilita

Stanovuje exaktnost, správnost a odpovídající spolehlivost výzkumného prostředku. Určité výzkumné prostředky mohou mít reliabilitu vysokou a jiné zase nízkou. Jako příklad se může uvést, že vážení předmětů na rovníramenné pákové váze nebude tak přesné tedy reliabilní jako vážení toho samého předmětu na digitální váze. Reliabilita se může zjistit několika metodami, mezi které se řadí (Gavora, 2000):

- opakování měření – provádí se to samé měření u těch samých jedinců ale několikrát za sebou v určených intervalech a rentabilita je tím vyšší, čím nižších hodnot nabývají odchylky mezi provedenými měřeními,
- ekvivalentní forma – zde se používají dva ty samé prostředky a oba se předkládají jednomu a tomu samému kolektivu lidí, jde o to, že obsah obou verzí je shodný, avšak formulace jednotlivých komponentů se liší, následné porovnání obou zjištěných výsledků přinese výsledný stupeň buďto shody nebo difference,
- vnitřní konzistence – je odlišná od předešlých dvou forem a to v tom, že se měření neopakuje, ale provede se pouze jedno měření a cílem je zjistit, jak jsou otázky homogenní, čím nižší homogenita, tím nižší vyjde reliabilita výzkumného prostředku a naopak, pro výpočet se používá matematických metod,
- shoda mezi posuzovateli – jak již název prozrazuje, daný způsob zjištění reliability se provádí pomocí dvou posuzovatelů, kteří hodnotí ty samé osoby při těch samých činnostech, avšak každý zvlášť a na konci se výsledky, ke kterým došli, navzájem

porovnají, pokud dojde mezi výsledky k vysoké shodě, dá se z toho vyvodit, že použitý výzkumný prostředek je uspokojivě reliabilní a naopak.

Mezi základní výzkumné metody, které se často používají, se zařazuje (Gavora, 2000):

- pozorování,
- škálování
- dotazník,
- interview,
- obsahová analýza textu,
- experiment.

Další část kapitoly se věnuje stručnému popisu dvou ze zmíněných výzkumných metod - metodě formou dotazníku a interview, a to z toho důvodu, že pak následně budou aplikovány v praktické části bakalářské práce.

Dotazník

Dotazník je určen k získávání informací a funguje na principu pokládání otázek za účelem získání reakce, odezvy ve formě odpovědi. Dotazníky jsou tvořeny písemně a to buďto v papírové nebo elektronické podobě. Využívá se především v situacích, kdy je potřeba získat odpovědi od co největšího spektra lidí. Dotazníky jsou formulovány pomocí otázek anebo položek a lidé, kteří na něj odpovídají, se nazývají respondenti. Cílem dotazníku je dostat odpověď na otázku – problém, kterým se daný zhotovitel dotazníku zabývá. Proto by dotazník měl být sestavován účelně a smysluplně, tak aby formulace otázek, přesně udávala to, na co chce mít zhotovitel odpověď. To znamená, že otázky by měly být přesně, propracovaně a jasně formulovány, aby nedocházelo k tomu, že například respondent nebude přesně chápat, na co se ho dotýčný vlastně ptá (Gavora, 2000).

Často se může stát, že respondenty od vyplňování dotazníku odradí délka, rozsah dotazníku, neboť respondent nechce věnovat dotazníku příliš mnoho času. Proto je důležité, aby dotazník obsahoval pouze tolik otázek kolik je nutné, a zároveň dotazovatel získal všechny potřebné informace k vyhotovení závěrečného zhodnocení. Pro zhotovení dotazníku je velmi podstatné a důležité jeho složení, uspořádání. Než se začnou tvořit jednotlivé body, otázky či položky dotazníku, musí se stanovit a správně formulovat problém, otázka, co se chce zhotovitel vlastně dozvědět. Pak následuje rozčlenění problému do několika podoblastí neboli

podproblémů. Kde každý podproblém bude vyplněn svými položkami. Nejčastěji tvoří dotazník tři oddíly, kterými jsou (Gavora, 2000):

- vstupní část – je tvořena základními údaji jako jsou název nebo adresa společnosti či jméno autora, který předkládá dotazník, dále se uvádí účel dotazníku nebo krátký popis, k čemu dotazník bude sloužit a pokyny jak správně do dotazníku zapisovat, označovat zvolené odpovědi, může být doplněno i názornou ukázkou, jak správně označit odpovědi,
- druhá část – je tvořena vypracovanými otázkami - položkami, pořadí otázek nemusí vždy odpovídat logice, doporučuje se na začátek pokládat otázky jednoduššího typu, aby v respondentovi vzbudily chuť pokračovat v odpovídání na dotazník a ne aby ho spíše odrazovaly, střed dotazníku bývá vyplněn otázkami těžšího a ne příliš zajímavého charakteru a v konečné fázi druhé části jsou situovány otázky diskrétnějšího ražení,
- koncová část – zde bývá uvedeno poděkování za vyplnění dotazníku.

Pro úspěšné provedení dotazníkového průzkumu se často doporučuje před zasláním dotazníku, provést předvýzkum, což znamená, že se dotazník položí jednomu nebo více respondentům na zkoušku, a ti si nejprve dotazník přečtou a pak následně budou odpovídat, jak jednotlivým otázkám dotazníku rozumí či nerozumí. Tím se mohou často odstranit nedostatky, které dotazník obsahuje (Gavora, 2000).

Typy pokládaných otázek (Gavora, 2000):

- a) uzavřené – jedná se o takové typy otázek, u kterých jsou už zhotoveny odpovědi a úkolem respondenta je jednu z možných odpovědí, tak která je nejbliž jeho mínění, označit,
- b) polo-uzavřené – jsou prostředníkem mezi uzavřenými a otevřenými otázkami, respondent odpovídá jak na otázky, které mají předem určené odpovědi tak na otázky, kde se vyžaduje jeho vlastní vyjádření k otázce ve formě odpovědi,
- c) otevřené – jde o opak uzavřené otázky a tedy respondentovi se nabízí prostor pro jeho vlastní vyjádření odpovědi, bez možných předem předložených odpovědí.

Platnost odpovědí, které respondenti uvedli, se může lišit typem položených otázek. Například u otázek typu faktografického, tedy otázek, které se ptají na věk, místo bydliště, dosažené vzdělání, povolání, dostaneme ve většině případů odpovědi s vysokou validitou. Ale u otázek, které respondent nemůže úplně přesně určit, se vypovídající hodnota mírně snižuje. Mezi takové otázky patří například: kolik jste viděl filmů za poslední rok? Mezi další typy

otázek, které mají sníženou validitu, se řadí otázky, kde má dotyčný vyjádřit svoje stanovisko, názor nebo preferenci. Samozřejmě záleží na povaze samotných respondentů, někteří budou k dotazníku přistupovat velmi zodpovědně a tím pádem se budou snažit podávat přesné odpovědi a druzí budou přistupovat poněkud volněji a ne zcela pravdivě. Rentabilita dotazníku se může zvýšit, pokud bude dotazník zahrnovat více otázek, které ale v důsledku zjišťují odpověď na tu samou informaci (Gavora, 2000).

Interview

Často také nazývám jako rozhovor, avšak tento pojem vyznačuje širší rozpětí než výraz interview. Například můžeme vést rozhovor s přáteli, ale nemusí to být za každou cenu interview. Slovem interview označujeme interpersonální kontakt, tedy kontakt nejčastěji dvou osob tváří v tvář. Tato metoda dává možnost zaznamenávat jak vyslovená fakta, tak i umožňuje podrobněji nahlédnout do vnitřních stanovisek a motivů dotazovaného. Během interview se dají i často zpozorovat vnější odezvy ze strany respondenta a podle toho může dotazovatel rychle a obratně reagovat a zasahovat do průběhu rozhovoru a určovat směr kam se má rozhovor ubírat. Nálada, která bude panovat v probíhajícím interview, může často ovlivňovat úspěšnost celého hovoru. A proto je velice podstatné na začátku hovoru vytvořit příjemnou a přátelskou náladu v ničem nerušeném prostředí. Může to být klíč k tomu, aby se respondent dostatečně otevřel a na otázky reagoval a odpovídal se zájmem. Vytvoření takového typu atmosféry se nazývá raport. Prostor, ve kterém probíhá interview, by nemělo být narušováno ani žádnou jinou osobou, kvůli které by se respondent nedokázal plně otevřít (Gavora, 2000).

V interview se mohou používat otázky všech tří typů otevřené, polo-otevřené a uzavřené. Avšak vzhledem k možnostem, které interview nabízí a to je volnost a flexibilita při jeho průběhu. Většinou jsou tedy kladeny otevřené typy otázek. Provádět interview si vyžaduje větší časovou náročnost, avšak tato menší nevýhoda oproti dotazníku nepřekryje pozitiva, která interview nabízí. Mezi klady se řadí možnost přeformulovat nebo doplnit strukturu otázek během pohovoru, dále větší pravděpodobnost otevřenosti respondenta než při dotazníku, možnost pokládat otázky malým dětem nebo lidem se zrakovým postižením (Gavora, 2000).

Tak jako dotazník i interview rozdělujeme na tři druhy a to na interview (Gavora, 2000):

- strukturovaný – dá se říct, že se jedná o dotazník ústního charakteru, otázky i na ně navazující možnosti odpovědí jsou pevně předem stanoveny,
- polo-strukturovaný – zde si respondent vybírá z nabídky předem stanovených odpovědí, avšak zvolenou odpověď by měl objasnit,

- nestrukturovaný – respondentovi je dána úplná volnost při zodpovídání otázek, neexistují žádné předem stanovené možnosti odpovědí.

Struktura a průběh interview

Interview členíme do tří oblastí, v první tedy vstupní oblasti dochází k navození příjemné atmosféry, vyvolání zájmu a motivace u respondenta a objasnění účelu interview. Doporučuje se první dvě až tři minuty hovořit o obecných věcech a až pak přejít na přichystané interview. Dotazovatel by měl působit na respondenta přátelsky ale zároveň profesionálně, aby nešlo k tomu, že respondent začne pochybovat o seriózitě dotazovatele. Úkolem dotazovatele je dbát na plynulý vývoj interview a k tomu mu může pomoci pár praktických doporučení (Gavora, 2000):

- pomocí stručných slov projevit zájem a pochopení k respondentovi,
- využití kratších pauz, kdy se vyčkává na reakci respondenta,
- pokládání nezaujatých otázek pro získání doplňkových informací,
- používání tak zvaného echa, kdy zopakujeme to, co respondent právě řekl,
- požádat o objasnění výroku.

Při interview se získávají odpovědi a ty se mohou buďto přímo během hovoru zapisovat anebo příhodnější metodou je používání magnetofonu, kdy nedochází k narušování atmosféry z důvodů přerušování hovoru, kdy si tazatel zapisuje odpovědi. Často opomíjenou skutečností je nezaznamenání data, kdy se interview konalo. Odpovědi respondenta lze zaznamenávat trojím způsobem (Gavora, 2000):

1. dotazovatel si průběžně odpovědi zaznamenává ve formě symbolů anebo zkratek aj.,
2. dotazovatel si vyslechne celou odpověď respondenta a poté si celou odpověď teprve zapíše, avšak to může vést k rozladění nálady respondenta, z důvodu čekání na nadcházející otázku,
3. dotazovatel používá jako svou pomocnou ruku asistenta, který respondentovy odpovědi zapisuje.

2.9 Způsoby zhodnocení procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

V předcházejících kapitolách docházelo k popisování jednotlivých procesů, díky tomu jsme nabyli dostatečných znalostí o této problematice a můžeme tedy přejít ke stěžejnímu bodu bakalářské práce a tím je zhodnocení všech zmíněných procesů v praxi.

Zhodnotit všechny tři uvedené procesy můžeme pomocí následujících hledisek (Bláha a kolektiv, 2013):

- odborného,
- právního,
- ekonomického,
- psychologického.

Odborné hledisko

Nejdříve se zaměříme na zhodnocení podle odborného hlediska. Tady se hodnotí práce personálního útvaru podle provedení základního procesu získání a výběru zaměstnanců. Personální útvar by měl dodržovat následující postup: nejdříve by mělo dojít k analýze pracovního místa, což znamená, že personálnímu útvaru je doručena informace o potřebě nového pracovníka na to navazuje stanovení všech požadavků na volné pracovní místo, musí být určen popis a specifikace pracovního místa. A dále se přechází k procesům získávání pracovníků z vnějších či vnitřních zdrojů, oba způsoby mají své pro a proti. Konečným procesem je výběr nejvhodnějšího adepta (Bláha a kolektiv, 2013).

V tomto postupném procesu může dojít ke spoustě chyb, kterých se personální úsek může dopustit. Za prvé může dojít k tomu, že se zástupce personální oddělní špatně pochopí s osobou, která vydala potřebu o obsazení pracovního místa novým zaměstnancem, a to tak že se informace o požadavcích na nového pracovníka chybně pochopí a tím může být spuštěna řetězová reakce, která bude pokračovat například zveřejněním nevhodného inzerátu o nabízeném pracovním místě, tím je míněno, že inzerát bude obsahovat zkreslující, milné, nedostatečné, příliš obecné informace o popisu a specifikaci pracovního místa. Po přečtení takového inzerátu, se mohou o nabízenou pozici přihlásit lidé, kteří obsazované pozici vůbec neodpovídají, ale díky špatně zhotovenému inzerátu, se nechali zmást. To může vést k získání nadbytku či nedostatku uchazečů, hlavně k získání uchazečů, kteří ale neodpovídají skutečným požadavkům na volnou pozici. A tím pádem ztrácí celý dlouhý proces smysl.

Mezi další chybu, která se může objevit, se řadí nesprávná volba při výběru zdrojů pro získání uchazečů. Jak vnitřní tak vnější zdroje mají své klady a zápory, cílem je oslovit dostatečně velké a správné spektrum uchazečů. Pokud osloví personální útvar uchazeče z vnitřních zdrojů na příklad z interní databáze zaměstnanců, určitě bude výhodou, že tato skupina oslovených již dobře zná organizaci, vazby a vztahy v ní, samotná organizace zná silné a slabé stránky uchazeče, společnosti se můžou vrátit investice, které už do uchazeče formou

různých školení a rekvalifikací vložila, ale na druhou stranu se tady vyskytují ohraničené možnosti na inovativní myšlenky od stávajících zaměstnanců. Lidé, kteří by potenciálně byli povýšeni již na budoucí funkci svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi by nemuseli stačit a tak by nebyli schopni své úkoly zdárně uskutečňovat. Nyní přejdeme na pozitiva a negativa vnějších zdrojů. Do kladů se řadí, že zaměstnanci přijetí zvenčí sebou mohou nést nové ideje, představy a myšlenky. Rozhodně se tím společnosti rozšíří spektrum ucházejících se uchazečů a tím i získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců k následnému výběrovému řízení. Mezi zápory se řadí doba, která by měla být novému zaměstnanci věnována pro jeho zaškolení do nové pozice a adaptaci. Vnější forma patří bezpochyby k ekonomicky nákladnějšímu řešení.

Metody získávání byly již popsány v kapitole o získávání zaměstnanců, nyní jednotlivé metody získávání zaměstnanců budou porovnány podle preferencí různých autorů následující tabulce.

Tabulka 1: Metody získávání pracovníků

Metody získávání	Armstrong	Koubek	Stýblo	Hroník
Vnitřní zdroje	√	√	√	√
Inzerce v médiích	√	√	√	√
Spolupráce se školami	√	√	√	√
Dny otevřených dveří	√	√	√	√
Adepti se nabízejí sami		√	√	√
Spolupráce s úřady práce		√	√	√
Na doporučení pracovníka		√	√	√
Pracovní snídaně, obědy				√
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince		√		
Veletrhy pracovních příležitostí				√
Pronájem pracovníků				√

Zdroj: Bláha a kolektiv, 2013, str. 98

Jak z tabulky metody získávání pracovníků vyplývá, všichni uvedení autoři zastávají názor, že mezi nejpreferovanější zdroje získávání zaměstnanců patří:

- vnitřní zdroje organizace,
- inzerce v médiích,
- spolupráce se školami,

Mezi méně preferované zdroje jsou zařazovány:

- pracovní snídane, obědy,
- pronájem pracovníků,
- přímé oslovení vyhlédnutého jednice,

Nyní můžeme vést spekulaci o tom, proč jednotliví autoři pokládají právě tyto zdroje za nejpreferovanější či naopak. Firmy čerpají z vnitřních zdrojů z těchto základních důvodů, kterými jsou časová a finanční nenáročnost, sázení na jistotu na osvědčenou kvalitu svých zaměstnanců. Inzerce v médiích nabízí větší kvantum uchazečů, ze kterých lze následně vybírat budoucího pracovníka společnosti. Dalším preferovaným zdrojem je spolupráce se školami, neboť to může být velkým přínosem pro obě dvě strany. Společnost získá levnější pracovní sílu v podobě studenta a zároveň ho může vést a vzdělávat, takovým směrem, jakým potřebuje. Student zase vidí pozitiva v tom, že získal práci v jeho oboru za finanční odměnu, a zároveň má vidinu karierního postupu ve firmě.

Mezi nejméně preferované zdroje získávání pracovníků se zařazují pracovní snídane či obědy, negativním aspektem je například rušivé prostředí a pouze velmi malé množství uchazečů, které můžeme oslovit. Dalším zdrojem v této kategorii je pronájem pracovníků, kde může často docházet ke špatné komunikaci s personálním oddělením společnosti a s oddělením společnosti, která pronajímá pracovníky.

Dále se budeme zabývat zhodnocením procesu výběru zaměstnanců. Tady jde opět o zvolení vhodné metody, podle které bude organizace jednotlivé uchazeče posuzovat. Při výběru uchazečů se může organizace zaměřovat na analýzu životopisů, osobních dotazníků, výběrových pohovorů, prováděním nejrůznějších testů, referencemi atd. Při hodnocení jednotlivých procesů by měla organizace posuzovat jednotlivé uchazeče hlavně podle jejich schopností, dovedností a znalostí. A měla by vybrat právě takového adepta, který se na nabízenou funkci nejlépe hodí. Často však může docházet k špatnému výběru, z důvodů jako jsou osobní sympatie hodnotitele, zaujatost, strach z toho, že pokud zvolí třeba objektivně nejvhodnějšího adepta, tak ten pak následně může být lepší než hodnotitel a tak může ohrozit pozici hodnotitele. Dále pak snaha vybrat toho nejlepšího, přitom se ale tento člověk na danou pozici nehodí, neboť jeho kvality jsou vyšší, než požadovaná funkce potřebuje a tím pádem by se mohlo stát, že brzy z organizace odejde za lepší nabídkou. K tomu jak dobře personální útvar vykonává svou práci, můžeme použít nejrůznějších vzorců, například koeficient výběru, průměrné náklady na získání nového zaměstnance, účelnost práce personalisty atd. Nyní bude

uveden vzorec na výpočet koeficientu výběru, který při jeho výpočtu vypovídá o tom, zdali personální útvar dokázal získat potřebný počet uchazečů (Bláha a kolektiv, 2013).

- $$\text{Koeficient výběru} = \frac{\text{množství přijatých uchazečů}}{\text{celkový počet uchazečů}}$$

Pokud se výsledek koeficientu přibližuje k poměru 1:1, znamená to, že se o danou volnou pozici neucházelo velké množství uchazečů, tím pádem celý proces výběru bude krátký a ne příliš efektivní, neboť personální útvar nezískal dostatečné množství uchazečů, ze kterých by následně mohl vybírat. Se zvyšujícím se poměrem, se zvyšuje možnost provedení kvalitnějšího výběru, a to z toho důvodu, že se nám zvyšuje množství ucházejících se adeptů o nabízené místo a personální útvar tak získá širší spektrum uchazečů, a tak bude snadnější vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, který bude plně vyhovovat požadavkům organizace na nové pracovní místo. Na druhou stranu při vyšším počtu uchazečů, se zvyšují i celkové finanční náklady a čas na provedení výběrového řízení (Bláha a kolektiv, 2013).

Metody, které se hojně využívají při výběrovém řízení, jsou uvedeny v kapitole o výběru zaměstnanců, jak ale jednotlivé metody jsou účinné, můžeme posoudit podle predikční validity výběrových metod. Predikční validitu zobrazujeme pomocí koeficientu korelace, který stanovuje, jak která metoda výběru má vliv na následnou vhodnost uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. Pokud vyjde výsledek u některé metody v hodnotě koeficientu 0,1, pak daná metoda nemá skoro žádný vliv na úspěšný výběr uchazeče, to znamená, že skoro neexistuje spojitost mezi výsledky, které získáme pomocí dané metody a výsledky pracovního výkonu jedince. V opačném případě pokud by výsledky metody ukazovaly hodnotu 1, daná metoda by zaručovala vhodnost uchazeče na danou pracovní pozici (Bláha a kolektiv, 2013).

Tabulka 2:Členění metod výběru podle predikční validity

Metody výběru			
S nižší predikční validitou		S vyšší predikční validitou	
Dokumenty od uchazeče	0,14	Test inteligence	0,27-0,61
Nestrukturovaný rozhovor	0,14	Multimodální rozhovor	0,27-0,51
Test osobnosti	0,15	Životopisný dotazník	0,37
Posudky a reference	0,26	Strukturovaný rozhovor	0,40
		Zkušební doba	0,44
		Výkonný test	0,45

Zdroj: Bláha a kolektiv, 2013, str. 100

Výsledky zde uvedené, se nemohou považovat jako 100% odpovídající, neboť závisí na různých faktorech a okolnostech, kterými můžou být množství adeptů, místo, kde výběrové řízení probíhalo atd. (Bláha a kolektiv, 2013).

Ale můžeme si z toho vzít příklad, jaké metody spíše provádět a jaké metody toho příliš mnoho o uchazeči neřeknou. Jako doporučení pro personální oddělení by mohlo být provádění výběrového řízení pomocí kombinace více metod dohromady a to především těch, které představují vyšší predikční validitu, jako například jsou strukturovaný rozhovor, zkušební doba a výkonový test.

Ekonomické hledisko

Podstatnou roli při získávání a výběru zaměstnanců ve spoustě organizací hraje v každém případě ekonomické hledisko. Nákladů, které při výběrovém řízení vznikají, je celá řada. Jako příklad se dají uvést náklady na uveřejnění nabídky volného pracovního místa v médiích, náklady na externí společnosti, které vedou výběrové řízení, administrativní náklady a v neposlední řadě mzdové náklady na pracovníky personálního útvaru.

Každá společnost se snaží snižovat náklady a zvyšovat zisk, a jinak tomu není ani u výběrového řízení, takže by každá organizace měla provádět zhodnocení všech nákladů, které do výběrového řízení vložila a užitku, který očekává z výběrového řízení v podobě nově získaných kvalitních zaměstnanců. Takové zhodnocení se může provádět pomocí různých hledisek. Například kolik finančních prostředků bylo vloženo na uskutečnění výběrového řízení a kolik uchazečů bylo nakonec přijato a kolik z nich na své pozici zůstalo, kolik z nich odešlo, jaké jsou na ně posudky od nadřízených. Pokud se ukáže, že byli přijati zaměstnanci, kteří po krátké době zase odešli, svědčí to o tom, že zvolená metoda není zcela účinná a měla by se použít jiná. Záleží taky na tom, jaká pozice je obsazována, zda jde o pozici, která nevyžaduje výjimečné kvality uchazeče nebo jde o pozici velmi klíčovou pro fungování organizace. V prvním případě se dají použít metody ne příliš finančně nákladné, jako jsou zkoumání životopisu, popřípadě provedení rozhovoru. V druhém případě je ale na místě investovat do kvalitního provedení výběrového řízení například pomocí metod assessment centre a podobných. Neboť se investice vložená do řádné a kvalitní metody vrátí organizaci zpátky prostřednictvím kvalitního, výkonného zaměstnance (Bláha a kolektiv, 2013).

Organizace mohou zhodnocovat úspěšnost výběrového řízení například podle nákladů, které do procesu výběrového řízení vložili, na základě následujících vzorců (Bláha a kolektiv, 2013):

- průměrné náklady na přijetí jednoho zaměstnance

$$\frac{\text{celkové náklady procesu získání a výběru všech pracovníků za období}}{\text{počet přijatých pracovníků v daném období}}$$

- průměrné náklady na získání nového zaměstnance

$$\frac{\text{náklady na získání nových pracovníků za rok}}{\text{počet nově přijatých pracovníků, kteří setrvali po uplynutí zkušební doby}}$$

Těmito výpočty, může dojít organizace k závěru, že náklady na výběrové řízení jsou příliš vysoké a proto se raději obrátí na externí agenturu, a tím pádem se všechny náklady, procesy, administrativa deleguje na odpovídající agenturu a samotná organizace se tím dále nemusí zabývat. Využití externí agentury se používá tam, kde organizace dospěla k názoru, že po uskutečnění nákladového zhodnocení metod, které doposud využívaly, jsou náklady vyšší, než kdyby přenechali výběrové řízení na externí firmě. Organizace pak tím pádem nemusí zaměstnávat pracovníka odpovědného za provádění výběrového řízení a tím dochází ke snížení mzdových nákladů. Při zhodnocování nákladů a výnosů, které se pojí s výběrovým řízením, se rozlišují náklady přímé v podobě materiálu používaného při ukázce práce, čas zástupců personálního oddělení odpovědných za výběrové řízení apod. a nepřímé náklady, mezi které patří změny v názorech veřejnosti vzhledem ke společnosti (Bláha a kolektiv, 2013).

Zhodnotit úspěšnost a kvalitu, se kterou personální útvar provádí výběrové řízení je patřičně složité, neboť se najednou musí posuzovat více parametrů dohromady. Pokud provedeme kombinaci následujících parametrů, můžeme dojít po složitějším převedení všech hodnot na jednu konečnou ke zdárnému výsledku. Mezi základní posuzované parametry zařazujeme (Bláha a kolektiv, 2013):

- dobu, za kterou se získá nový pracovník,
- suma nákladů, která byla na výběrové řízení vynaložena,
- jaké množství přijímacích pohovorů bylo uskutečněno,
- jaká je kvalita nového zaměstnance.

Každá z položených otázek vychází v odlišné jednotce a musí se převést na jednu společnou, která celý proces vyjádří. Nejlépe by bylo, kdyby se konečný výsledek převedl na hodnotu vyjádřenou v procentech a tak by se mohla určit i procentuální účinnost práce prováděné personálním útvarem při procesu výběru a přijímání zaměstnanců.

Dále se může práce personálního oddělení posuzovat podle následujících metrik (Bláha a kolektiv, 2013):

- zhotovením aritmetického průměru počtu dní, ve kterých bylo pracovní místo zaplněno pracovníkem,
- zjistit, zda s příchodem nového zaměstnance se nezvýšil počet kazových produktů nebo nedošlo k poklesu výkonnosti práce,
- zjistit, jaká je průměrná délka vytrvání nového pracovníka na nabízeném pracovním místě ve společnosti.

Z této podkapitoly tedy vyplývá, že existuje řada nejrůznějších způsobů, jak zhodnotit účelnost jednotlivých metod využívaných při získání a výběru zaměstnanců na základě jednoduchých i složitějších výpočtů, kterými se dají vypočítat celkové náklady vložené do procesu, a zároveň výnosy plynoucí v podobě množství kvalitních zaměstnanců, které společnost získala.

Právní hledisko

Organizace se dají hodnotit z hlediska právního například v dodržování právních předpisů při zaměstnávání pracovníků. K tomu se řadí kupříkladu dodržování zásad antidiskriminačního zákona. Kde se uvádí, že zaměstnavatel nesmí posuzovat a znevýhodňovat uchazeče podle jejich věku, rasy, původu, náboženství, rodinného stavu, etnika. Dále zda organizace dodržuje všechny zásady vyplývající ze zákoníku práce při sjednávání pracovního poměru a zda pracovní smlouva obsahuje všechny náležitosti, které jsou stanoveny (Bláha a kolektiv, 2013).

Psychologické hledisko

Poledním ale neméně důležitým hlediskem v zabezpečování pracovníků je hledisko psychologické. Tento aspekt nám dopomůže ke zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s použitými procesy výběrového řízení. Způsobů, kterými lze ohodnotit spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením, je celá řada, mezi nejpoužívanější a velmi efektivní způsoby se řadí provedení dotazníkového průzkumu, kde zaměstnanci anonymně zodpoví položené otázky, které se věnují průběhu výběrového řízení. Dále lze také uskutečnit například interview na toto téma s přijatými zaměstnanci (Bláha a kolektiv, 2013).

3 Charakteristika vybrané organizace

Druhá část bakalářské práce se věnuje představení organizace, se kterou byla navázána spolupráce na vytvoření praktické části a budou zde popsány způsoby, jakými organizace získává, vybírá a přijímá zaměstnance a následné zhodnocení jejich personální činnosti vztahující se na proces výběrového a přijímacího řízení podle odborného, ekonomického a psychologického hlediska. Jako podklad slouží interní informace, které byly získány od pracovníků personálního útvaru organizace, kteří po celou dobu ochotně spolupracovali.

Metody použité k získání informací

Aby mohla být praktická část bakalářské práce provedena, muselo být využito výzkumných metod sloužící pro sběr informací, podkladů a dat. Aby mohly být výzkumné metody uplatněny, vytvořili jsme výzkumné nástroje, kterými jsou:

- 1) Interview bylo použito k získání dostatečných informací o celém procesu a průběhu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Aby mohlo dojít k následnému porovnání toho, co jsme se dozvěděli o procesu z odborné literatury a toho jak to funguje ve společnosti. Interview bylo prováděno nestrukturovanou formou, kdy se kladly otázky zástupci personálního oddělení a ten na ně odpovídal. Odpovědi byly zapisovány v průběhu celého interview. Ze získaných odpovědí je vytvořen následující souhrnný text, který slouží k objasnění postupů a procesů, které vykonává personální oddělení společnosti a na základě všech zjištěných informací bude v závěru praktické části zhodnocen celý proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců (viz. Příloha 1).
- 2) Dotazník byl použit z důvodů, potřeby získání odpovědí od velkého spektra lidí. Dotazník byl formulován pomocí 14 otázek zaměřujících se na zjištění spokojenosti zaměstnanců s výběrovým řízením, který byl veden personálním útvarem. Dotazníku se zúčastnilo 60 respondentů, na základě jejich odpovědí jsme mohli dojít ke zhodnocení problematiky z psychologického hlediska (viz. Příloha 2).

Další interní informace týkající se například historie společnosti, organizační struktury, statistické údaje atd. byly poskytnuty zástupci personálního oddělení prostřednictvím internetové komunikace.

3.1 Profil organizace

Společnost, ve které byla prováděna analýza, se nazývá OKK Koksovny, a.s., jde tedy o akciovou společnost se sídlem v Ostravě. Jedná se o dceřinou společnost největší rodinné

firmy v České Republice MTX CZ, a.s. Následující informace k tématu profilu organizace byly čerpány z internetových stránek společnosti dostupné z: <http://www.koksovny.cz/cz/>:

Předmětem činnosti a tedy hlavním výrobním programem je produkce koksu, což je zušlechťený produkt uhlí, který je nezbytně potřebný pro výrobu železa a litiny, ale využívá se i v dalších odvětvích. Koks se vyrábí v podstatě ze všech druhů uhlí, které jsou pro koksování vhodné. Výroba koksu patří v dnešní době k velmi atraktivním oborům podnikání, neboť poptávka po hutních produktech se stále zvyšuje a svou část mají na tom i prudce rostoucí ekonomiky třetího světa. Koks, který společnost vyrábí, má řadu uplatnění, využívá se pro slévárenskou a hutní výrobu, speciální oddíl metalurgie, vytápění a další účely.

Společnost OKK Koksovny, a.s. se řadí mezi největší výrobce slévárenského koksu v Evropě a koks který společnost vyrábí, již dlouhá léta nese věhlasnou pověst své špičkové kvality. OKK Koksovny, a.s. patří již řadu let mezi jednoho z významných členů České koksárenské společnosti, což je občanské sdružení odborníků, kteří se zabývají činnostmi související s výrobou koksu.

V současné době je společnost tvořena jedním provozem, který se nachází v Ostravě a nese název koksovna Svoboda. Provoz se skládá ze čtyř koksárenských baterií, které skýtají celkem 210 komor. Produkce koksu v posledních letech činí okolo 800 kt koksu za rok.

Společnost si zakládá na pozitivním vztahu k životnímu prostředí, a proto i značnou část peněz ze zisku investuje právě do ekologie. Jako příklad se může uvést snižování plyných emisí, snižování prašnosti, zamezování znečišťování komunikace.

Jmenovaná společnost se může pyšnit získanými certifikáty a oceněními, které díky své kvalitně odváděné práci, a zároveň s ohledem na ochranu životního prostředí obdržela. Jedná se například o certifikát ČSN EN ISO 14001:2005, který se zabývá environmentálním managementem tedy managementem, který se věnuje životnímu prostředí. Takový certifikát není lehké získat a organizace, která o něj usiluje, musí splňovat přísné limity související s dodržováním životního prostředí.

3.2 Stručná historie koksoven

Následující informace sloužící k popisu historie koksoven byly použity z internetových stránek společnosti dostupné z: <http://www.koksovny.cz/cz/>:

Historie koksárenství v našem regionu spadá až do 40. let 19. století, kdy byla založena první koksovna na Ostravsku, která byla pojmenována jménem Jan.

Postupem let se díky rozvoji těžby uhlí zakládaly další a další koksovný například Trojice, Karolina, Jan Šverma, Lazy, Svoboda atd. Neboť od vzniku první koksovný do současnosti uplynulo bezmála 180 let, není divu, že se na chodu koksoven projevil vliv jak politický, majetkový tak i historický. Řada koksoven za svou éru byla kvůli politickému působení několikrát přejmenována.

V druhé polovině 19. století byly koksovný na svém vzestupu a to až do konce první poloviny 20. století.

Avšak od 70. let 20. století se začaly koksárenské závody pomalu odstavovat, nejprve byla odstavena koksovna Lazy, zhruba o 15. let později se odstavila koksovna Trojice a o rok později ji v odtavení následovala i koksovna Karolina.

V roce 1997 zasáhly koksovný na Ostravsku záplavy a výroba musela být na určitý čas omezena.

V roce 1998 byla dovršena ekologizace dvou provozů a to koksoven Jana Švermy a Svobody, díky rozsáhlé ekologizaci se dostaly oba provozy na evropskou úroveň.

V letech 2008 až 2010 docházelo k opravám zdiva koksárenských baterií na provozu Svoboda a v roce 2010 došlo po 118 letech k uzavření provozu koksovný Jana Švermy.

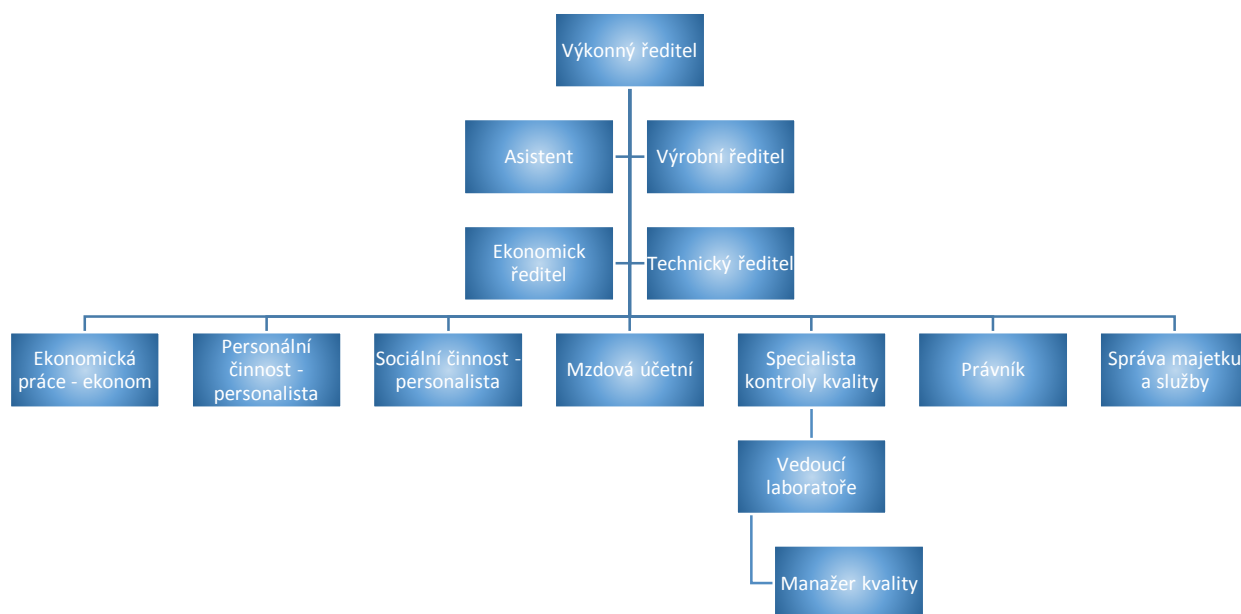
V roce 2013 se stala společnost MTX CZ, a.s. novým vlastníkem OKK Koksovný, a.s. a to odkoupením 100% podílu akcií. Pro zajímavost můžeme uvést, že společnost MTX CZ, a.s. byla v roce 2015 světově známým a uznávaným časopisem Forbes, který se věnuje všem aspektům businessu, označena za největší prosperující rodinnou firmu v České Republice tuto informaci jsme získali, na Forbes dostupné z: <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/>.

V současné době je společnost OKK Koksovný, a.s. tvořena jediným provozem na území Ostravy a tím je koksovna Svoboda.

3.3 Organizační struktura společnosti

V následující kapitole bude popsána organizační struktura společnosti a její členění. Jako pomůcka pro lepší zobrazení vazeb mezi jednotlivými odděleními společnosti bude využito k popisu jednoduché schéma, které zobrazuje samostatné pozice.

Schéma 3-1 Úsek výkonného ředitele



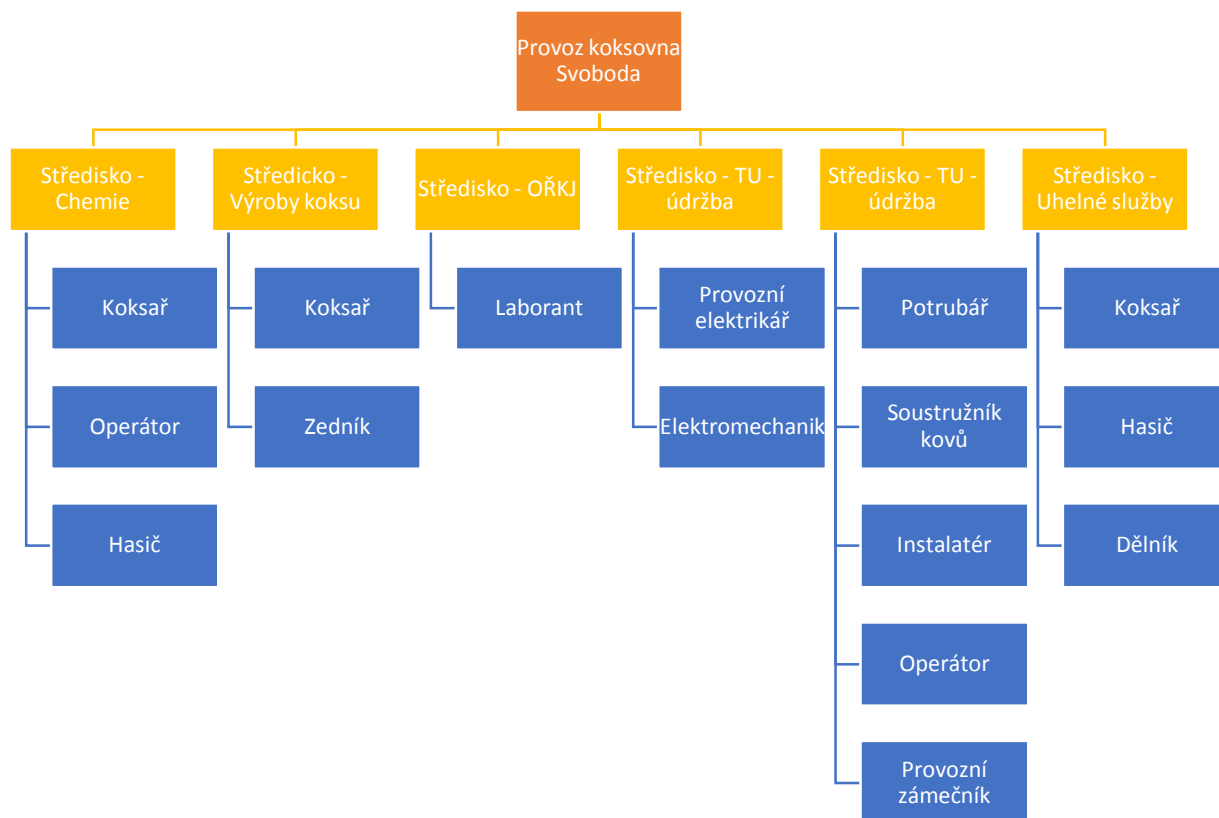
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních informací

Celkové složení technicky-hospodářského úseku je ve společnosti velice členité a hierarchicky stupňovité, čemuž i odpovídá počet pracovníků, kteří v něm pracují. Z tohoto důvodu zde uvádíme základní obecné schéma organizační struktury společnosti. V čele organizace na samotném vrcholu stojí výkonný ředitel, který pod sebou má všechny ostatní zaměstnance. Na druhém stupni hierarchického členění se nacházejí pozice ředitelů tří sektorů a to ekonomického, výrobního a technického. Tady dochází k další klasifikaci zaměstnanců, kteří spadají pod jednotlivé sektory. Na schématu to ale není uvedeno, neboť se jedná o rozsáhlé členění pozic do různých úrovní a pro naznačení na jedno schéma by se jen velmi těžko zobrazovalo a pro naše účely plně dostačuje schéma, které je uvedeno. Jen pro doplnění zmíníme, že jak v úseku ekonomického ředitele, tak v úseku technického ředitele pracuje 17 zaměstnanců, úsek výrobního ředitele čítá 32 zaměstnanců. Dále jak vidíme, přímo pod post výkonného ředitele spadají zaměstnanci ekonomického úseku, personálních a sociálních činností, mzdové účtárny, zaměstnanci odpovědní za kontrolu kvality, právník a pracovníci zabývající se správou majetku a služeb. Dohromady obsahuje technicky-hospodářský úsek 82 zaměstnanců.

Doposud byla popsána organizační struktura technicky -hospodářského úseku a nyní přejdeme k popisu dělnického oddělení, které je tvořeno většinovým podílem všech zaměstnanců organizace. Provoz Svoboda se rozkládá na území Ostravy – Přívozu a skládá se z šesti rozlehlých středisek, kde každé středisko vykonává jinou funkci a pojímá různé množství

zaměstnanců odlišných kvalifikací a specifikací. V následujícím schématu budou představena jednotlivá střediska a její zaměstnanci.

Schéma 3-2 Schéma středisek společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

V rozsáhlém schématu můžeme vidět celou strukturu jednotlivých středisek a zaměstnanců, kteří pod dílčí úseky spadají. Zde budou popsány alespoň okrajově některé z pracovních pozic, které se v jednotlivých střediscích odehrávají. Převážně se zaměříme na popis požadavků a nároků na jednotlivé pracovní pozice, které potenciální uchazeči o zaměstnání musí splňovat, a tím by bylo vhodné doplnění o pár užitečných informací k procesu výběru zaměstnanců.

Středisko chemie jak vidíme na schématu, zahrnuje tři odlišná povolání, které se následně člení do hloubky. Povolání koksař je pouze všeobecné pojmenování, které se dále dělí na specifické pracovní činnosti, tedy pod obecný název jsou zahrnuty pracovní činnosti typu

strojník plynojemu, vodárny, kompresorovny plynu atd. K tomuto druhu práce je požadováno minimálně středoškolské vzdělání ukončené výučním listem nebo tří letá praxe v oboru. Od hasiče se očekává minimálně nižší střední odborné vzdělání nebo jeden rok praxe v oboru. U poslední kategorie, kterou vyplňuje operátor, je požadováno středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, dále pak znalost práce s PC především s MS Office.

V dalším ze středisek se opět setkáváme s koksářem, který tady ale plní podstatně jinou funkci než v předešlém středisku. Například vykonává funkci pěchovače, strojník výtlačného stroje, topenář atd. Tady se požaduje technické vzdělání v oboru ukončené minimálně výučním listem anebo dlouholeté zkušenosti. Podle oboru se rozsah praxe pohybuje od 3 do 10 let. Dalším zástupcem oddělení je zedník, který musí splňovat podmínku - vyučen v oboru zedník.

V následujícím středisku se vyskytuje pouze jeden zástupce a tím je laborant. U něj se vyžaduje krom patřičného vzdělání, v první řadě velmi zodpovědný přístup a morální odpovědnost za vykonávanou práci.

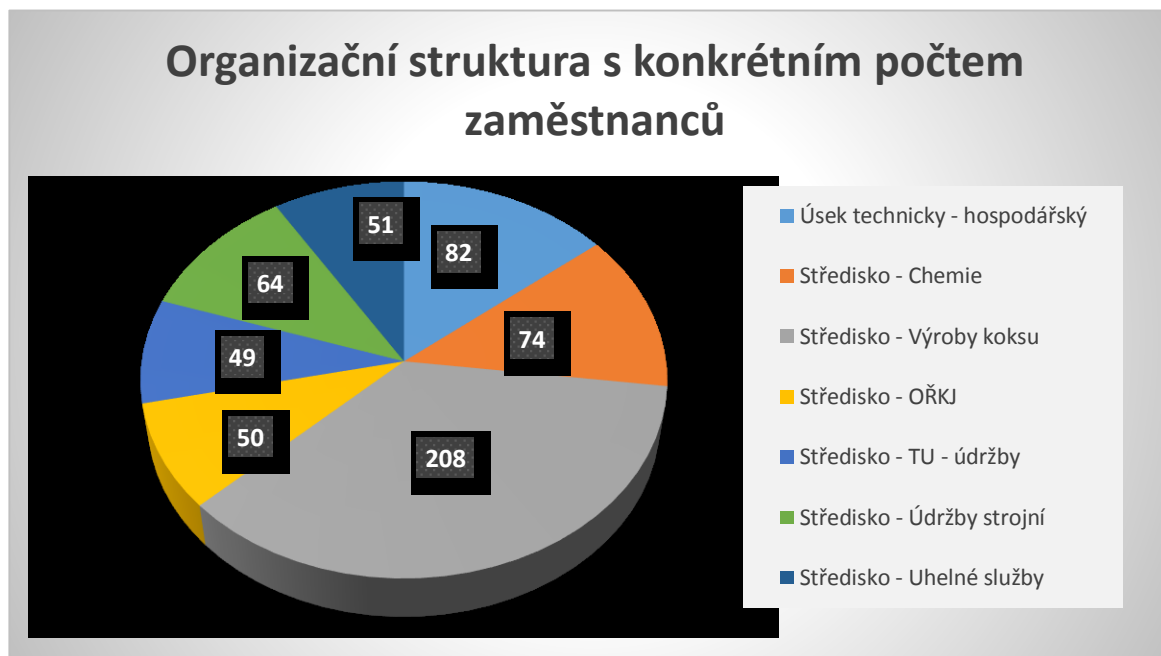
Středisko údržby zahrnuje tři obory povolání. Prvním oborem je provozní elektrikář, od kterého se vyžaduje vyučení v oboru elektro – silnoproud, zároveň minimálně dvouletá praxe a dobré znalosti PC. Druhá pozice elektromechanika si žádá vyučení v oboru elektromechanik a minimálně jednoletou praxi v oboru. Posledním oborem je mechanik měřicího a regulačního zařízení, který musí předkládat jako uchazeč výuční list oboru elektro – slaboproud, praxi o délce minimálně dva roky a potvrdit znalost práce s PC.

Předposlední oddíl nabízí čtyři odlišné pracovní činnosti, první v žebříčku funkcí je zobrazen potrubář, na jeho pozici si společnosti narukuje požadavky výučního listu, dvouleté praxe a předložení svářečského průkazu, ty samé požadavky jsou kladeny i na pracovní pozici instalatéra a provozního zámečníka. Následující funkci zastává soustružník kovů, který musí disponovat výučním listem a dvouletou praxí. Minimálně úplné střední odborné vzdělání se očekává od operátora, výhodou je alespoň dvouletá praxe a podmínkou přijetí je dokonalá práce s PC.

Nyní se dostáváme do finále celého popisu a tedy k poslednímu ze zobrazených středisek a to k úseku uhelné služby. Strukturou pracovních pozic se podobá středisku chemie, ale navíc zahrnuje i pozici zvanou dělník. Požadavky jak na hasiče, tak na koksáře se nijak neliší od požadavků, které již byly zmíněny u střediska chemie. U dělníka se předpokládá, že bude mít alespoň výuční list a dva roky praxe za sebou.

Na závěru kapitoly organizační struktury společnosti se nachází schéma zobrazující počet zaměstnanců v jednotlivých sektorech.

Graf 3-1 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z grafu lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve středisku výroby koksu s přesným počtem 208 pracovníků, protipólem se stalo středisko – TU -údržby, kde je zaměstnáváno nejméně osob ze všech oddílů.

3.4 Analýza stavu zaměstnanců

Neboť koksovny na Ostravsku a Karvinsku mají dlouholetou historii, které sahá až do 19. století, tím je míněna fyzická existence koksoven, a tak množství lidí, kteří nacházeli zaměstnání v koksovnách, bylo velké. Postupem času v druhé polovině 20. století docházelo k odstavování jednotlivých koksových provozů a tak docházelo i k postupnému propouštění zaměstnanců.

V současnosti zaměstnává společnost OKK Koksovny, a.s. 578 lidí. Před 10 lety to bylo o dvojnásobek víc. Počet zaměstnanců v rozmezí 10 let je znázorněn na grafu.

Graf 3-2 Počet zaměstnanců za jednotlivé roky

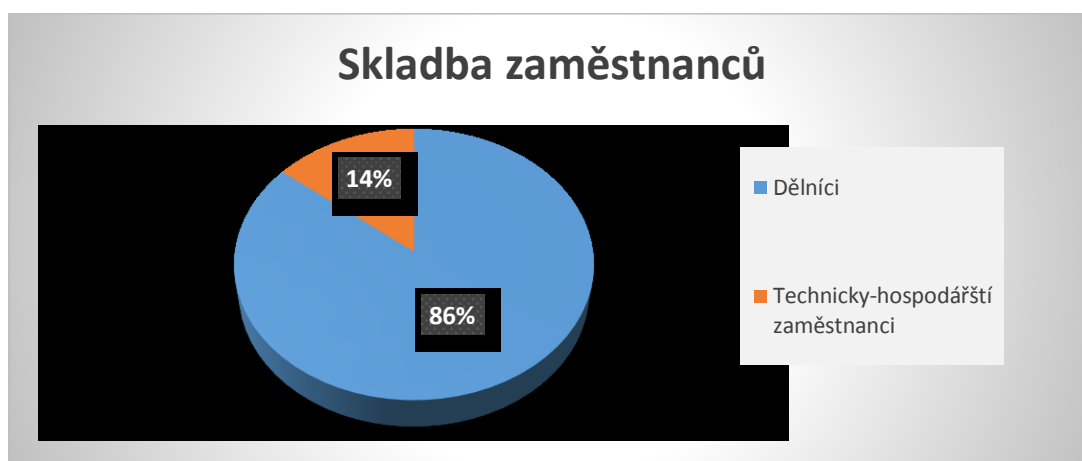


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Na grafu můžeme vidět klesající tendenci v počtu zaměstnanců v posledních 10 letech, důvodů k poklesu zaměstnanců je hned několik. Jeden z největších příčin snížení stavu zaměstnanců bylo v roce 2010 uzavření provozu koksovny Jana Švermy po dlouhých 118 letech existence. V této době docházelo k hromadnému propouštění zaměstnanců z provozu Jana Švermy. Společnost investovala značné síly do programu na záchranu alespoň části z propuštěných zaměstnanců a to tak, že se pokoušela část propuštěných přesunout na koksovnu Svoboda a zbylým bylo nabídnuto přinejmenším jako útěcha vysoké odstupné. Dalším důvodem úbytku zaměstnanců byla plánovaná restrukturalizace, která se prováděla poslední 2 roky za účelem optimalizace chodu firmy. K 31.12.2015 bylo ve společnosti OKK Koksovny, a.s. zaměstnáno 578 lidí.

Celkový počet zaměstnanců můžeme rozčlenit do dvou hlavních skupin a to na zaměstnance dělnického odvětví a na technicky - hospodářské zaměstnance. Což ukazuje následující graf.

Graf 3-3 Skladba zaměstnanců



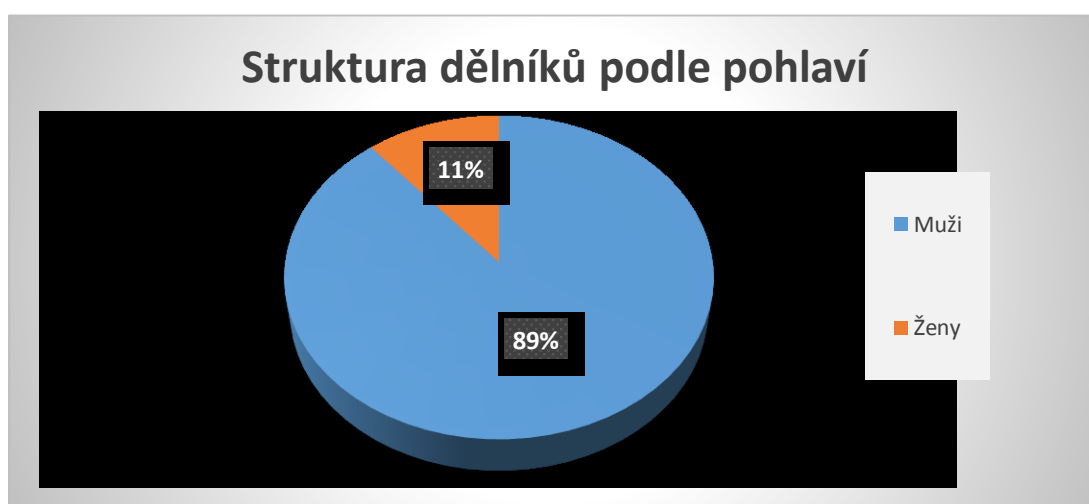
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z grafu lze vyčíst, že více jak tři čtvrtiny všech zaměstnanců tvoří dělníci, kteří pracují přímo v provozu. Zbývá jedna čtvrtina zaměstnanců tvoří technicky – hospodářské odvětví společnosti. Do této sekce zaměstnanců je zařazen úsek výkonného ředitele, technického ředitele, výrobního ředitele a úsek ekonomického ředitele.

3.4.1 Analýza zaměstnanců podle pohlaví

Jelikož se společnost zabývá průmyslovou výrobou koksu, která je spojena s namáhavou manuální prací a je převážně požadováno technické vzdělání, není divu, že většinu zaměstnanců společnosti tvoří muži, což bude zobrazeno na následujícím grafu.

Graf 3-4 Struktura dělníků podle pohlaví

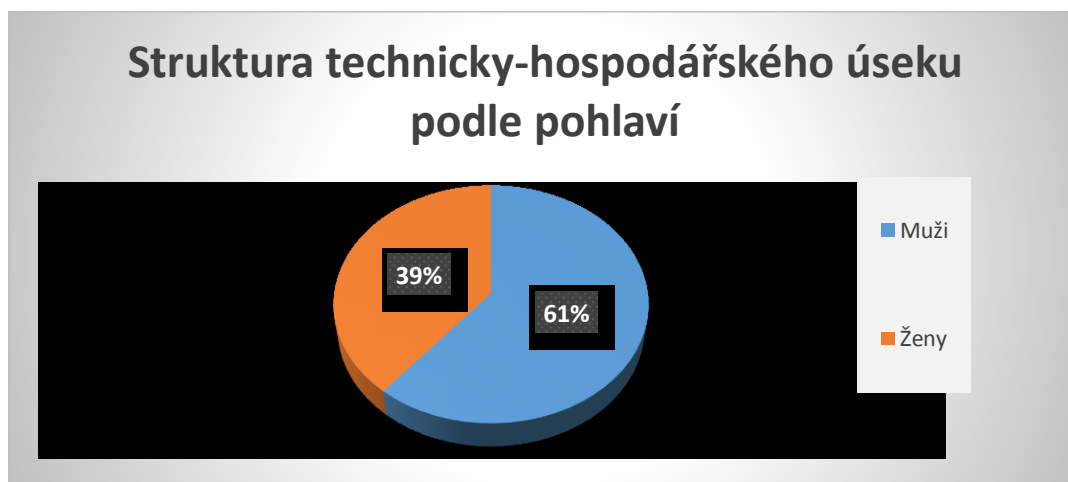


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Jak je z grafu patrné 89 % zaměstnanců dělnického stavu tvoří muži, zbylých 11 % zastupuje ženské pohlaví.

Pokud se ale podíváme na strukturu zaměstnanců technicky-hospodářského oddělení, tak můžeme konstatovat, že tady už taková rapidní převaha mužů není a že ženy tady mají oproti dělnickému odvětví větší zastoupení.

Graf 3-5 Struktura technicky-hospodářského úseku podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

3.4.2 Analýza zaměstnanců podle věkové struktury

Následující graf zachycuje věkovou strukturu zaměstnanců společnosti.

Graf 3-6 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Více jak polovinu všech zaměstnanců tvoří lidé ve věku od 30 do 50 let, a tedy lidé plně pracovní aktivní. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé starší 50 let, kteří tvoří 44% všech zaměstnanců. Poslední a také nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci do 30 let, jejich zastoupení je pouze 5%.

3.4.3 Analýza struktury zaměstnanců podle vzdělání

V dalším grafu je zobrazena struktura zaměstnanců podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf3-7Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

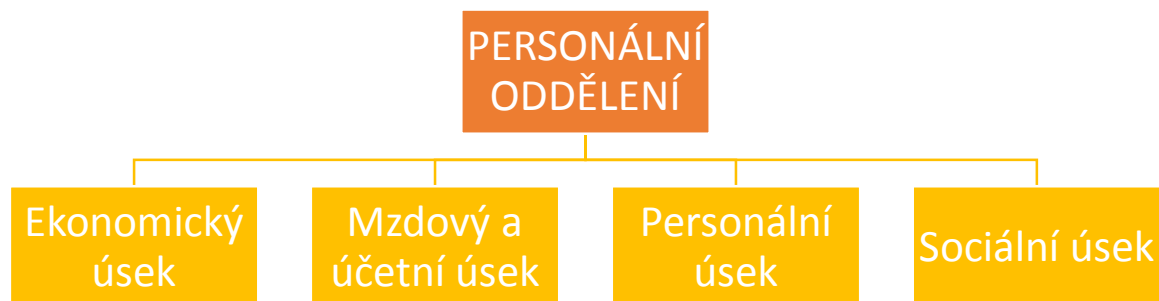
Většinu zaměstnanců tvoří lidé se středoškolským vzděláním ukončené výučním listem, což je minimum, které potřebují pro svou práci dělníků v koksárenském provozu. Práci, kterou vykonávají, skoro ve všech případech odpovídá tomu, čemu byli na učilišti vyučeni a pro provádění jejich práce jim to dostačuje. Druhou početnou skupinu tvoří lidé taktéž středoškolského vzdělání avšak ukončené maturitou. Tito lidé většinou vykonávají vyšší pozice v provozu jako například hlavní mistr nebo předák. Třetí skupina je tvořena zaměstnanci s vysokoškolským titulem, kteří působí v technicky-hospodářském odvětví a ve vedení společnosti, s vysokou školou působí ve společnosti přesně 52 zaměstnanců. Poslední a nejméně početnou skupinu tvoří lidé pouze se základním vzděláním, většinou se jedná o jedince, kteří do společnosti přijdou na doporučení někoho ze stálých zaměstnanců dělnického sektoru, kteří se za jejich práci zaručí. Jedná se o dlouholeté zaměstnance, kteří mají praktické zkušenosti.

3.5 Personální útvar společnosti

Nedílnou součástí organizace je bezpochyby personální oddělení. Jedním z hlavních úkolů personalistů je získávání a výběr zaměstnanců a celkové plánování těchto procesů. Personální útvar společnosti se skládá ze čtyř příslušníků, kde každý člen personálního oddělení má na starosti určitou část personální práce a administrativy. Personalisti jsou rozděleni podle

činnosti, kterou vykonávají a to na činnost ekonomickou, mzdovou, personální a sociální. Názorně to zobrazuje následující schéma.

Schéma 3-3 Členění personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Podle výše uvedeného schématu lze usoudit, že každý úsek bude vykonávat jinou práci a proto bude uvedena alespoň část náplně práce personálního úseku. Právě tento úsek se zaměřuje na procesy spojené s výběrem a přijímáním zaměstnanců a jak můžeme vidět, náplň práce společnosti se neliší od skutečností zmíněných v teoretické části.

V personálním úseku vybrané společnosti jsou vykonávány následující činnosti:

- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- příjem zaměstnanců,
- vedení personální agendy,
- vyřizování formalit spojených s příjmem nového zaměstnance,
- kontrolování vstupních prohlídek,
- vedení personální evidence atd.

Členové celého personálního oddělení jsou na svých pozicích už řadu let. A proto za dobu, po kterou vykonávají svou funkci, získali bohaté zkušenosti, které dále pak uplatňují při výběru a přijímání zaměstnanců, například při výběrovém pohovoru dokáží s velkou pravděpodobností odhadnout osobnost člověka, a tak mohou predikovat, zdali je kompatibilní s podnikovou kulturou, zda je vhodným kandidátem na danou pozici atd.

3.6 Systém získávání zaměstnanců ve společnosti

Nutností uvedení této kapitoly je ten fakt, že výběru zaměstnanců bez pochyby předchází fáze získávání uchazečů, jak již bylo zmíněno v teoretické části. Dalším důvodem zakomponování této fáze do praktické části je následné zhodnocení procesu získávání z odborného hlediska.

I když se na první pohled může zdát, že vzhledem ke každoročnímu snižujícímu se počtu zaměstnanců, se již noví zaměstnanci nepřijímají, opak je pravdou. Podle grafu zobrazujícího věkovou strukturu zaměstnanců, jsme viděli, že skoro polovina zaměstnaných lidí ve společnosti je starší padesáti let a s tím jsou spojeny časté odchody do důchodů nebo dlouhodobé nemocenské dovolené, a proto společnost každoročně přijímá několik nových zaměstnanců a v letních měsících převážně brigádníky.

Struktura zaměstnanců se dělí na dvě skupiny, první skupinou jsou zaměstnanci technicky-hospodářského oddělení a ti jsou do svých pozic voleni nástupnictvím. Druhou a početnější skupinou jsou dělníci, se kterými probíhá systematické výběrové řízení.

Nyní se tedy zaměříme na získávání zaměstnanců do dělnického úseku. Jelikož provoz koksovny funguje nepřetržitě na čtyři směny (ranní, odpolední, noční a volná) a zastavení činnosti třeba jen na jednu směnu, není možné, musí společnost disponovat dostatečným množstvím pracovní síly.

V případě, že schází lidé v provozu, je úkolem hlavního mistra, aby o tomto požadavku co nejrychleji informoval personální oddělení, které tento požadavek pošle vedení společnosti na přezkoumání. Pokud vedení společnosti uzná požadavek za vhodný, vydá souhlas s přijetím nového zaměstnance a pošle toto stanovisko zpátky do personálního oddělení. Následně začne probíhat komunikace mezi personálním oddělením a hlavním mistrem, ten musí sdělit všechny potřebné požadavky, které se vážou s volným pracovním místem, tak aby personální oddělení přesně vědělo, koho mistr potřebuje pro danou práci a koho mají hledat. Nároky a požadavky na pracovní místo se od každé pozice liší a jsou tedy bezpochyby rozdílné. Například podle oboru vyučení, délky praxe, zkušeností.

3.6.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Každá organizace má na výběr, zda zvolí možnost získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Námi zvolená společnost se orientuje na získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, neboť jí poskytuje tyto výhody: znalost adepta, uchazeč zná prostředí organizace, podnikovou kulturu a vykonávanou práci, jedná se o jistý projev personální politiky společnosti

a v neposlední řadě dochází k snížení celkových nákladů spojených se získáváním zaměstnanců. Uvedené výhody byly zmíněny při interview se zástupcem personálního oddělení, a zároveň korespondují s výhodami uvedenými v teoretické části.

Jelikož společnost fyzicky existuje již dlouhou řadu let, vede si personální oddělení svou vlastní interní databázi všech zaměstnanců, kteří v ní doposud pracovali. V databázi je uvedeno jméno, pozice ve společnosti, kterou tam vykonávali, dosažené vzdělání, praxe popřípadě další informace, to znamená, že databáze obsahuje životopisy a osobní dotazníky, takže je potenciální zaměstnanec nemusí znovu vyplňovat.

Mezi další metodu často využívanou ve společnosti je metoda následnictví, která je podrobněji rozepsána v teoretické části v podkapitole o metodách získávání. Zahrnuje všechny pozice technicky-hospodářského oddělení. To znamená, že každý člen tohoto oddělení se do své nynější pozice dostal plánovaným následnictvím. Výhodou této metody je zaručený postup v hierarchie společnosti, samozřejmě za předpokladu, že osoba vykonávající dosavadní pozici disponuje všemi náležitými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, které se od ní vyžadují a očekávají. V tomto oddělení nedochází k provedení výběrového řízení, ale zaměstnanci jsou do vyšších pozic povyšováni svým přímým nadřízeným, konečný souhlas s povýšením zaměstnance však podává výkonný ředitel společnosti.

3.6.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Společnost si většinou vystačí se svou vlastní databází, a z toho důvodu se většinou nemusí zaobírat získáváním zaměstnanců z vnějších zdrojů, avšak občas i k této variantě přistoupí. Nejedná se, ale o nabízení volného pracovního místa na různých internetových stránkách a ani v jiných tištěných publikacích. Společnost dává přednost doporučením od stávajících zaměstnanců.

Metoda získávání zaměstnanců na doporučení stávajících zaměstnanců skýtá mnoho kladů. Ve většině případů se jedná o doporučení, které poskytne zaměstnanec, který má syna nebo jiného příbuzného či známého a zaručí se za něj. Tenhle způsob získávání je velice efektivní, neboť otec dohlíží na svého syna, protože nechce zklamat důvěru, kterou od společnosti získal a na druhé straně se syn snaží uspokojit očekávání otce a nezklamat, neselhat a nepochybit v očích otce.

Jiné metody získávání zaměstnanců společnost nevyužívá. Z ekonomického hlediska patří tyto metody k finančně nenáročným a tím pádem nezatěžují sféru nákladů.

Možným spekulativním bodem je to, že společnost nevyužívá spolupráci s žádnou střední odbornou technicky zaměřenou školou, které by mohla nabízet poskytnutí praxe pro učně a studenty ve svém provozu, a tak umožňovat práci mladým lidem, kteří pro svůj obor vzdělání potřebují získat dostatečné zkušenosti a praxi. A tím pádem by si společnost mohla zvýšit databázi uchazečů o zaměstnání o novou mladou krev plnou síly a nadšení.

3.7 Systém a průběh výběru zaměstnanců ve společnosti

Výběr toho nejvhodnějšího adepta na obsazovanou pracovní pozici patří k jedné z nejdůležitějších prací personálního oddělení. Neboť zvolení nesprávného adepta se promítá jednak v nedostatečné kvalitě a kvalifikaci personálního útvaru, dále pak sahá do nákladů společnosti spojených se znovu získáním nových adeptů a zhotovení dalších nových administrativních dokumentů. Proto je na úsek personálního oddělení zodpovědného za výběr nových zaměstnanců kladen velký důraz a to především na kvalitně zpracované výběrové řízení.

V teoretické části bakalářské práce jsme se dozvěděli o procesu výběru zaměstnanců a metodách – takzvaného klasického tria, které jsou k této činnosti využívány. I v naší společnosti se proces výběru pracovníka provádí na partnerské úrovni, neboť obě strany jsou si rovnocenné a nejdříve se koná takzvaný předvýběr, kdy dochází k prostudování dokumentů od uchazečů, na řadu přichází výběrový pohovor s těmi úspěšnějšími uchazeči. Poté následuje provedení potenciálního zaměstnance po pracovišti, a nakonec vydá personální oddělení rozhodnutí o případném přijetí uchazeče. Nyní se podíváme na jednotlivé metody používané společností detailněji.

3.7.1 Prozkoumání životopisů a osobních dotazníků

Tato prvotní část spadá do předvýběru a dochází zde k analýze získaných dokumentů. Činnosti zde prováděné personálním oddělením se shodují s kroky, které byly vytyčeny v teoretické části.

Společnost si sama zpracovává osobní dotazníky, které potenciální uchazeči o zaměstnání vyplňují. Dotazníky je možné obdržet na personálním oddělení, kde se po vyplnění opět vracejí a zakládají do databáze uchazečů. Tedy v podstatě společnost neapeluje na zaslání vypracovaného životopisu uchazeče, ale raději preferuje vyplnění jejich vlastního osobního dotazníku. Lze ale uplatnit obě podoby formulářů, pokud životopis obsahuje všechny náležitosti co osobní dotazník, nemusí se již osobní dotazník vyplňovat.

Mezi náležitosti, které obsahuje osobní dotazník a tedy údaje, které jsou nutné vyplnit, patří:

- příjmení a jméno,
- datum narození,
- trvalé bydliště,
- telefon,
- vzdělání – název školy, obor, rok ukončení,
- zdravotní omezení,
- přehled zaměstnání – zaměstnavatel, zaměstnán od – do, profese,
- o jakou práci má uchazeč zájem,
- znalost OKK Koksovny, a.s.,
- možnost získání referencí,
- souhlas s tím, zda chce uchazeč být veden v databázi uchazečů společnosti,
- datum a podpis.

Při potřebě vybrat nového zaměstnance se tedy nejprve analyzují osobní dotazníky popřípadě životopisy uchazečů. Největší důraz je kladen na vzdělání a pak následně na praxi v oboru. Pokud se jedná o vzdělání, preferují se takoví uchazeči, kteří mají technicky zaměřené vzdělání ukončené minimálně výučním listem v oboru, ve kterém by nyní měli pracovat. Každá profese se liší délkou minimálně požadované praxe v oboru, jako příklad mohu uvést elektrikáře, u kterého se požaduje minimální praxe v délce jednoho roku nebo laborant, u kterého je potřeba minimálně tři letá praxe v oboru. Následně se přihlíží k dalším vyplněným údajům od uchazečů, jako jsou znalost prostředí, dřívější spolupráce se společností, reference minulých zaměstnavatelů. Po prozkoumání všech uchazečů na danou pozici, se vyberou nejvhodnější a těm je zaslána pozvánka k výběrovému pohovoru.

3.7.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor náleží do pravomoci personálního oddělení, avšak část pohovoru technického charakteru je přenechána do kompetence hlavního mistra provozu, který vydal požadavek o potřebě nové pracovní síly.

Vybraní adepti se dostaví do společnosti, kde na ně již čeká zástupce personálního oddělení a postupně s každým z uchazečů je veden individuální ústní polo-strukturovaný rozhovor. Jak jsme se mohli dočíst v odborné literatuře, individuální rozhovor nabízí možnost k vytvoření bližšího vztahu mezi tazatelem a adeptem, ale na druhou stranu se zde vyskytuje

možnost neobjektivního posouzení uchazeče ze strany tazatele. Nejprve zástupce představí sebe a společnost a pak následně začne hovořit a nabízené pracovní pozici a všech podmínkách a nárocích, které dané místo obnáší. Pak plynule přejde k otázkám, které směřují na uchazeče. Ptá se na dosažené zkušenosti, praxi v oboru, zdravotní omezení, důvody uchazeče proč se zajímá právě o tohle pracovní místo. V poslední fázi pohovoru nabídne zástupce prostor adeptovi, aby se i on mohl zeptat na nejasnosti anebo na otázky, které by měl rád zodpověděny. Nakonec zástupce poděkuje za účast a tím tento pohovor končí. Dialog netrvá příliš dlouho, jedná se zhruba o 10 – 20 minut.

3.7.3 Testy způsobilosti

Ověřování způsobilosti uchazečů pro vykonávání jednotlivých druhů profesí probíhá pomocí několika testů, z nichž je každý test zaměřen na jinou problematiku. O nejrůznějších výběrových testech bylo zmíněno v teoretické části v podkapitole o výběrových metodách, i jmenovaná společnost využívá určité typy testů.

Každý z uchazečů, který prošel výběrovým pohovorem, je povinen vyplnit dané testy, které ověří jeho způsobilost pro výkon práce.

Vstupní prohlídka

Nejdříve se však musí uchazeč dostavit ke vstupní zdravotní prohlídce, kde lékař posoudí, zda uchazeč ze zdravotní stránky je způsobilý vykonávat danou práci anebo má nějaká omezení. Pokud uchazeč obdrží od doktora kladný lékařský posudek, který ho určí způsobilým pro danou pracovní činnost, následují oborové testy způsobilosti.

Vstupní školení

Aby uchazeč co nejlépe věděl, do čeho jde a co bude přesnou náplní jeho práce, provádí hlavní mistr s uchazečem vstupní školení. Kde ho seznámí s pracovním místem, pracovním prostředím, názorně mu předvede požadovanou práci, vše mu detailně a důkladně vysvětlí a na konec ho nechá samostatně si zkusit vykonávat zadanou práci pod jeho dohledem.

Vstupní školení trvá zpravidla celý den, respektive jednu pracovní směnu a to vždy na ranní směně.

Testy

Pokud uchazeč úspěšně zvládne vstupní školení a dále se zajímá o danou práci, následuje sled testů, které musí uchazeč úspěšně vyplnit, aby mohl být na dané pracovní místo přijat. K přípravě na jednotlivé testy je povinen se uchazeč zúčastnit odpovídajícího se školení

a jsou mu poskytnuty náležité podklady, ze kterých může čerpat informace potřebné pro jeho zdařilé obstání u písemné části testu.

Základní okruhy testů se skládají ze čtyř částí, kterými jsou:

- test bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- test plynového zařízení,
- test elektrotechniky,
- test první pomoci.

Jestliže uchazeč úspěšně zvládne všechny okruhy testů, pak následuje etapa navazující na fázi výběru zaměstnanců a to je fáze přijímání zaměstnanců. Pokud však uchazeč neuspěl u jednoho a více testů bývá mu poskytnuta druhá šance na jeho opravu. Zpravidla se dává týdenní lhůta na doučení se chybějících znalostí a test se vyplňuje podruhé.

3.8 Systém a struktura přijímání zaměstnanců ve společnosti

Po zdařilém výběrovém řízení nastává proces přijímání. Uchazeč, který prošel všemi požadavky výběrového řízení a nadále má zájem o nabízenou pozici, se dostaví na personální oddělení, kde je s ním sepsána pracovní smlouva. Společnost ve většině případů nabízí pracovní smlouvu na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou, ve které může podle zákoníku práce jak nový zaměstnanec, tak společnost bez udání důvodů od smlouvy odstoupit. Někdy se ale i naskytne situace, kdy společnost potřebuje pracovní sílu pouze na určitou dobu a v té chvíli se neseписuje pracovní smlouva, ale buďto dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. V současné době zaměstnává společnost 35 krátkodobých pracovních sil takzvaných brigádníků.

3.8.1 Vyžadované dokumenty od nových zaměstnanců

Nový zaměstnanec má povinnost personálnímu oddělení předložit následující dokumenty:

- zápočtový list,
- potvrzení o lékařské prohlídce,
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání – kopii výučního listu, maturity,
- průkaz totožnosti,
- uvést zdravotní pojišťovnu,
- pokud se před přijetím na novou pozici nacházel na úřadu práce, předložit potvrzení,
- bankovní účet pro zaslání mzdy,

- srážky ze mzdy.

3.8.2 Zavedení nového zaměstnance

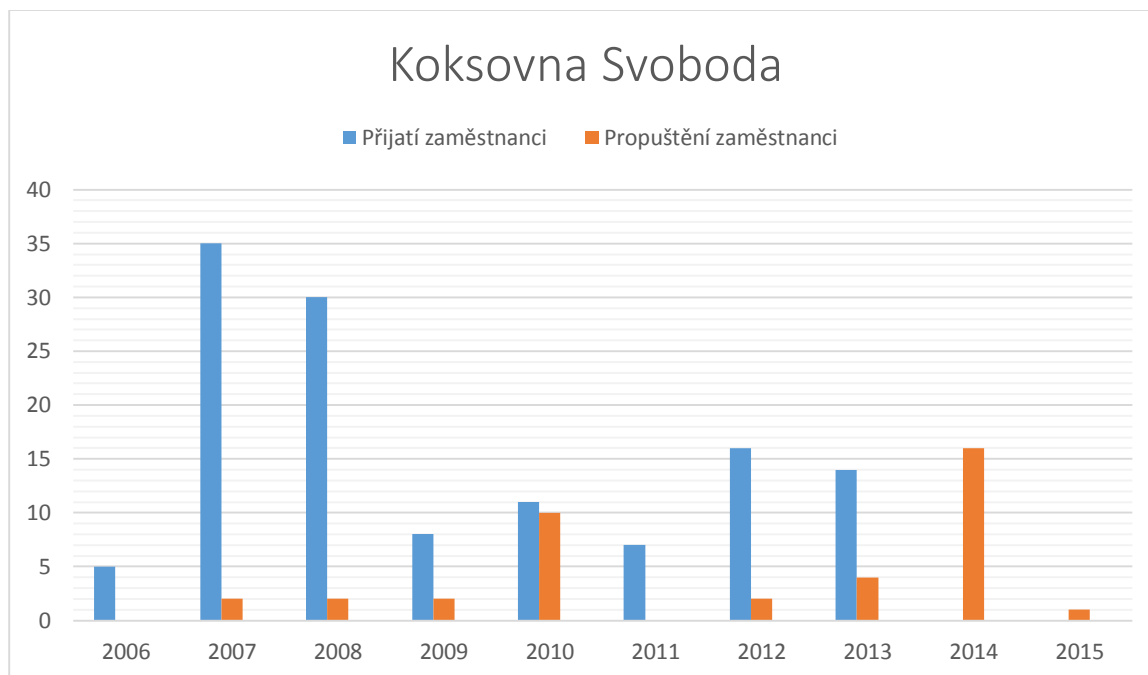
Tak jak byly uvedeny kroky, které souvisí se seznámení zaměstnance s pracovištěm v teoretické části, tak i ve jmenované společnosti dochází k provádění podobných postupů při zavedení nového zaměstnance. Po podepsání pracovní smlouvy a předložení všech požadovaných dokumentů následuje zavedení nového zaměstnance na jeho pracovní pozici.

Na pracovní místo uvádí nového zaměstnance provozní mistr, který s ním už ve fázi výběru prováděl školení a znovu ho provede pokyny související s plněním jeho pracovních povinností. Po celou dobu první směny s ním tráví čas, tak aby mohl zodpovídat případné dotazy a kontrolovat prováděnou práci.

Nový zaměstnanec nastupuje do své práce zpravidla prvním dnem nového měsíce. V případě urgentní nutnosti obsadit volné pracovní místo, nastupuje nový zaměstnanec hned jak je to jen možné. Takové situace nastávají jen zřídka.

K přijímání zaměstnanců jsme si ze získaných interních informací zhotovili následující graf, který zachycuje posledních 10 let společnosti, ve kterých docházelo k přijímání ale i propouštění zaměstnanců na provozovně koksovny Svoboda. Tento graf by měl být nápomocný ke zhodnocení práce personálního útvaru podle následného porovnání počtu celkových přijatých zaměstnanců a množství zaměstnanců, kteří po přijetí ve společnosti i nadále pracují a tedy jsou na svých místech stabilizováni a pracovníků, kteří společnost po určité době opustili. Na grafech budeme demonstrovat, kolik osob bylo v jednotlivých letech přijato, kolik osob ve společnosti do současnosti pracuje a kolik z nich bylo následně propuštěno a objasníme tak kvalitu a úspěšnost personálního útvaru při výběru nových zaměstnanců z pohledu stabilnosti zaměstnanců.

Graf 3-8 Koksovna Svoboda



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Nejdříve se zaměříme na rok 2006, kdy bylo na koksovnu Svoboda přijato 5 nových zaměstnanců do dělnických pozic. Jednalo se o 5 mužů, z nichž jeden nastoupil do profese elektrikář, další dva pracují jako zedníci a poslední dva přijatí zaměstnanci vykonávají činnost tesařů. Ani jeden z 5 mužů nebyl doposud propuštěn a tedy pracují ve společnosti nadále.

V roce 2007 přijala společnost 35 nových zaměstnanců, jejichž složení se skládalo z 5 žen a 30 mužů. V 66% se jednalo o nástup do pozice koksařů. Zbylí lidé nastoupili do pozic vzorkařů, zedníků, elektrikářů, zámečníků či jako obsluha vodárny. V tom samém roce došlo ke dvěma propuštěním. V prvním případě se jednalo o koksaře, který ve společnosti pracoval na dohodu o pracovní činnosti, u které už vypršela sjednaná doba. V druhém případě byla dána výpověď mladému elektrikáři, který byl propuštěn v jeho zkušební době. Důvodem propuštění byla odlišná představa o výkonu práce jak ze strany společnosti, tak ze strany zaměstnance.

V následujícím roce zaměstnala společnost 30 nových lidí, kde zhruba 13% nově přichozích představovaly ženy. Polovinu přijatých zaměstnanců tvořili koksaři, dále pak 8 osob nastoupilo do pozice zámečníků a zbylých 7 lidí zaujalo pracovní místa, jako jsou elektrikář, laborant, vzorkař či řidič. Ženy ve většině případů jsou zaměstnávány do sektoru laboratoří, kde zaujímají funkce laborantek a vzorkaček, neboť práce koksařů je velice fyzicky náročná. I když

jen zřídka ale přece i ženy vykonávají práci koksařů, avšak jde pouze o výjimku u 3% žen. V roce 2008 opustili společnost jako v předešlém roce 2 zaměstnanci. Příčinou odchodu v prvním případě bylo vypršení sjednané doby v dohodě o pracovní činnosti. U druhého zaměstnance se jednalo o propuštění ve zkušební době, z důvodů nesprávného plnění pracovních povinností. I v tomto případě byl propuštěn zaměstnanec ve zkušební lhůtě, šlo i v tomto případě o zaměstnance mladší věkové kategorie.

V roce 2009 přijala společnost pouze 8 nových pracovníků, kromě jedné ženy se jednalo o muže. V tomto roce byly volné nabízené profese koksař nebo elektrikář. Z osmi zaměstnaných pracovníků vykonává svou funkci 6 lidí do současnosti. Došlo k rozvázání pracovního poměru opět ve dvou případech, za prvé z důvodu vypršení doby, na kterou pracovní smlouva byla sepsána a za druhé z důvodu nadbytečnosti zaměstnance.

Rok 2010 přinesl do společnosti sice 11 nových pracovníků, ale na druhou stranu jich 10 opustilo společnost. Pouze se 4 zaměstnanci, kteří v 2010 nastoupili, trvá pracovní poměr do současnosti. Skupinu přijatých lidí tvořilo 10 mužů a jedna žena. Vesměs šlo o pracovní místa na pozici koksařů. Šest nových pracovníků přijalo práci mimo pracovní poměr a to na bázi dohody o pracovní činnosti na dobu určitou, zbylých 5 zaměstnanců podepsalo pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Dohody o pracovní činnosti byly navázány z důvodů dokončení určitých nutných pracovních úkonů a po splnění těchto úkolů už nebylo pracovníků potřeba. Proto v tom samém roce opustilo společnost 7 lidí v rámci vypršení jejich smlouvy o dohodě o pracovní činnosti. A 3 lidé rovněž z toho samého důvodu, avšak do společnosti nastoupili již v dřívějších letech.

Další rok přijala společnost 7 nových pracovníků čistě mužského pohlaví. Jako v přechodných letech nastoupili zaměstnanci v 70% do profese koksařů. Se všemi nově zaměstnanými pracovníky byla podepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou a všichni zaměstnanci vykonávají svou pracovní činnost ve společnosti doposud. Od roku 2006 se jedná o druhý rok, kdy nebyl propuštěn žádný z přijatých zaměstnanců.

V roce 2012 nastoupilo do společnosti 16 nových pracovníků, krom 3 žen se jednalo o muže. V tomto roce byla poptávka po koksařích, zámečnících, laborantech a skladnících. Se všemi 16 zaměstnanci byl navázán pracovní poměr na dobu neurčitou a 13 z nich provádí svou práci ve společnosti až do současnosti. S provozem se rozloučili dva zaměstnanci, jednomu vypršela dohoda o pracovní činnosti a druhý zaměstnanec podal výpověď a odešel ze společnosti.

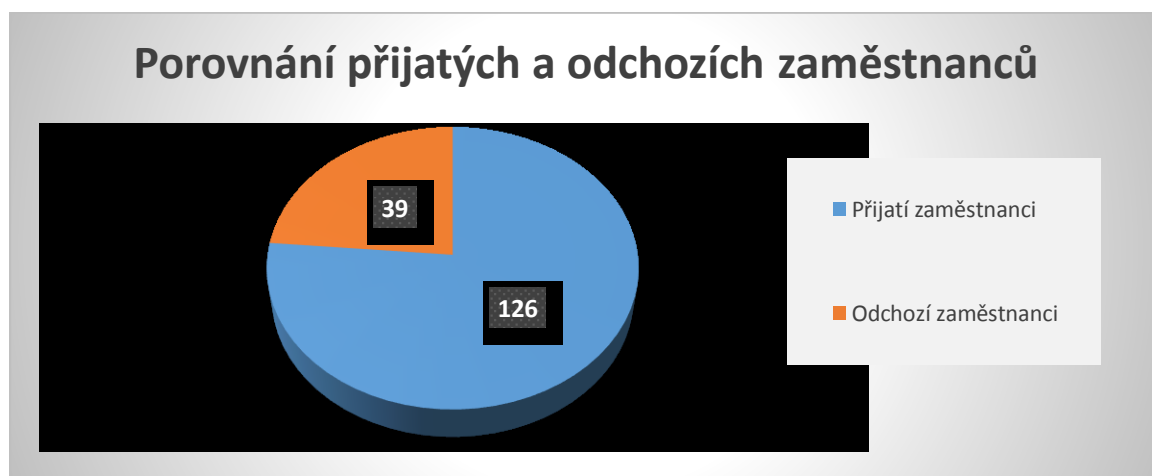
V následujícím roce přibylo 14 nových zaměstnanců, poprvé za celou pozorovanou dobu nastoupilo více žen než mužů a to v poměru 9:5. Ženy nastoupily převážně do pracovních pozic typu laborant nebo výprava, které nejsou tak fyzicky náročné a ženy mohou tato pracovní místa vykonávat bez problémů. Z celkových 14 přijatých pracovníků nadále ve společnosti pracuje 13 z nich. Ze společnosti odešli 4 zaměstnanci, příčinou odchodu v jednom z případů bylo bohužel náhlé úmrtí koksáře. Dalším dvěma pracovníkům uběhla doba, na kterou měli práci sjednanou. Poslední ze čtveřice odešel ze společnosti po vzájemné dohodě.

Přichází rok 2014, který je oproti předešlým letům odlišný a to především v tom, že společnost nepřijala ani jednoho zaměstnance a začala uskutečňovat plánovanou restrukturalizaci. Nejvíce pracovníků bylo propuštěno v měsících září a říjen, kdy byla zamýšlená restrukturalizace plně zpuštěna. Z důvodů restrukturalizace bylo propuštěno doposud nejvíce zaměstnanců a to celkem 16 lidí. Společnost se ale k propuštěným zaměstnancům neotočila zády, jak to u mnoha firem chodí, ale celé personální oddělení se snažilo poskytnout propuštěným pracovníkům pomoc a najít pro ně náhradní řešení, kupříkladu propuštění zaměstnanci obdrželi vysoké odstupné.

Ani nadcházející rok 2015 nebyl v přijímání zaměstnanců jiný než rok předešlý. Avšak k jedné podstatné změně došlo, a to že se značně snížil počet propuštěných zaměstnanců a to na pouhého jednoho pracovníka, který ještě v důsledku restrukturalizace byl ze společnosti propuštěn.

V následujícím grafu bude zobrazen celkový počet přijatých zaměstnanců za dobu 10 let a počet odchodů ze společnosti v rámci těchto přijatých zaměstnanců.

Graf 3-9 Porovnání přijatých a odchozích zaměstnanců

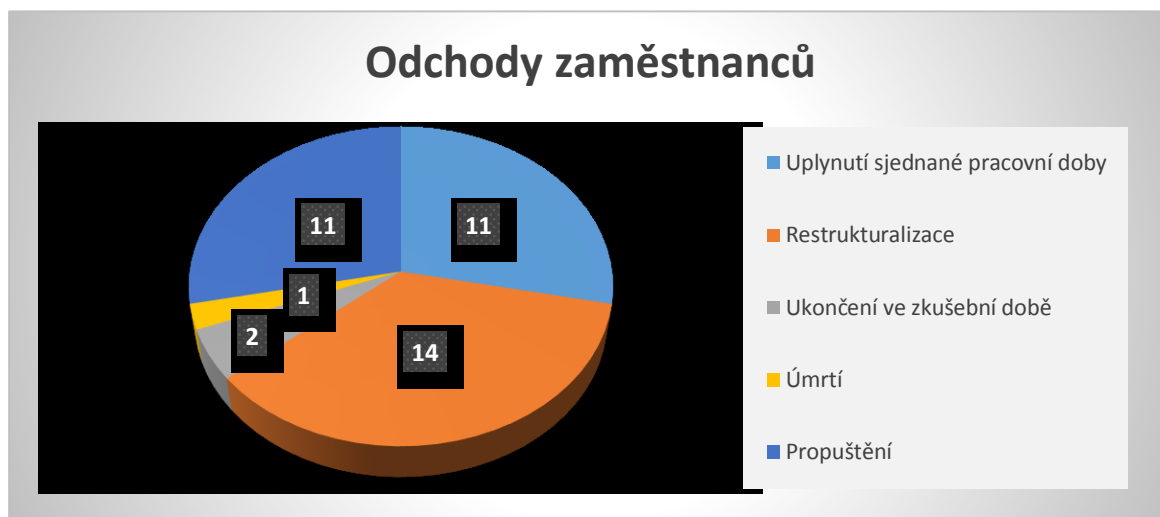


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z grafu můžeme vyčíst, že společnost za 10 let přijala 126 nových zaměstnanců, z toho však 39 pracovníků ze společnosti odešlo.

V dalším grafu budou popsány příčiny odchodů těchto 39 zaměstnanců.

Graf3-10 Odchody zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Jak můžeme vidět, největší množství zaměstnanců bylo propuštěno kvůli uskutečnění zamýšlené restrukturalizace a to v celkovém počtu 14 pracovníků.

Na druhém místě je zobrazen se stejným procentuálním vyjádřením odchod zaměstnanců, jak z důvodu uplynutí sjednané pracovní doby, tak z důvodu propuštění zaměstnance společností. Nejčastější příčiny, kvůli kterým se společnost rozhodla rozvázat pracovní poměr se zaměstnanci, byly neplnění pracovních povinností, opakované pozdní příchody a neomluvené absence.

Na předposledním místě je zachycen odchod zaměstnanců ještě v rámci zkušební doby, kdy ze zákona mají obě strany nárok bez udání důvodu podat výpověď, avšak většinou šlo o odchod zaměstnance z důvodu jiné představy o výkonu jeho práce.

Na posledním místě je úmrtí jednoho ze zaměstnanců, které se ale nestalo na pracovišti.

Nyní můžeme navázat na téma fluktuace, jak z grafu vyplývá i ve společnosti se určitá míra fluktuace vyskytuje, ale pokud hodnoty z grafu srovnáme s hodnotami s celkovým počtem zaměstnanců, vidíme, že se počet zaměstnanců se rok co rok snižuje, důvodem však není velké míra fluktuace ale plánované propouštění. Dobrovolné odchody zaměstnanců ze společnosti

jsou pouze ve velmi malé míře, a tedy míra fluktuace se ve společnosti pohybuje pod hranicí státního průměru. A tedy společnosti se daří si své zaměstnance stabilizovat.

3.9 Systém a průběh adaptace

Průběh adaptace navazuje na fázi uvedení nového zaměstnance do jeho pracovní pozice a začíná tedy dnem nástupu zaměstnance do práce. V teoretické části bakalářské práce bylo uvedeno, že pokud má být proces adaptace úspěšný, mělo by být dodrženo určitých cílů. Některé ze zmíněných cílů využívá i jmenovaná společnost a těmito cíli jsou napomáhání novému zaměstnanci s výkonem jeho práce v prvních fázích po nástupu do zaměstnání, s tím je spojeno zaškolování nových zaměstnanců a snaha stabilizovat nové pracovníky. Zaměstnanci je představeno prostředí, ve kterém bude vykonávat své pracovní povinnosti a spolupracovníci, kteří s ním budou spolupracovat. Dále pak je seznámen a představen jeho nadřízeným.

3.10 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Pro lepší posouzení a zhodnocení celého rozsáhlého procesu, který začíná získáváním a končí přijímáním zaměstnanců, jsem si vypracovala krátký dotazníkový průzkum, které se zaměřuje na zkoumání spokojenosti zaměstnanců s výběrovým řízením. Dotazník je orientován na zaměstnance dělnických profesí, neboť právě tihle zaměstnanci si výběrovým řízením prošli. Dotazníkový průzkum se nemohl provádět se zaměstnanci technicky-hospodářského oddělení, protože jak již bylo uvedeno, pracovníci této sekce neprocházeli výběrovým řízením, ale do svých pozic byli převedeni plánovaným následnictvím. Dotazníkový průzkum se prováděl v měsíci dubnu a to na všech šesti střediscích společnosti. Výběrový vzorek byl složen z 60 pracovníků, jediný požadavek na výběr pracovníků, se kterými byl prováděn dotazníkový průzkum, byl, aby ve společnosti nepracovali déle jak 10 let, z důvodu toho aby mohli být dotazováni zaměstnanci, kteří byli na pozici přijati současným personálním oddělením, ve kterém jeho zástupci pracují již minimálně 10 let. A tak se mohla zhodnotit jejich práce. Dotazník je tvořen 14 otázkami, z toho jsou 3 otázky faktografického charakteru, zbylé otázky se zaměřují na názory a reference zaměstnanců. Vytisknutý dotazník byl odevzdán jednotlivým střediskům a tam byl, následně předán k vyplnění náhodně vybraným pracovníkům.

Před samotným předáním dotazníků zaměstnancům, proběhl ještě předvýzkum, kdy byl dotazník nejprve předložen dvěma zaměstnancům dělnického oddělení, aby si dotazník přečetli a zhodnotili, jak jednotlivým otázkám rozumí a chápou je. Aby se mohli eliminovat případné nejasnosti, které by z něj mohli vyplívat. Konzultace ohledně dotazníku probíhala i s personálním oddělením, kde byl dotazník také zaslán pro schválení.

Účelem dotazníkového šetření je získat odpovědi na následující otázky:

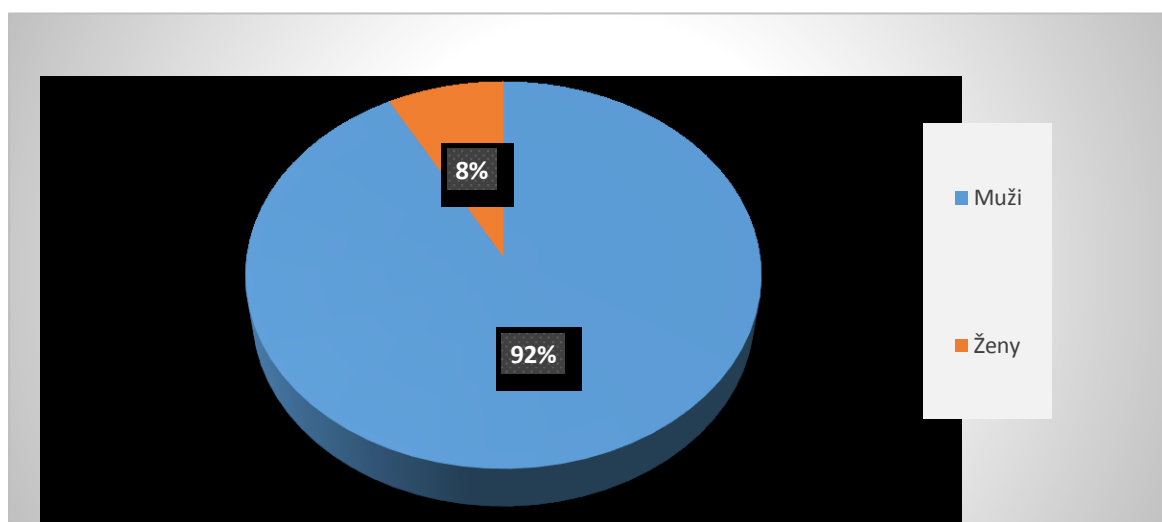
- jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují a tak zjistit, zda zapadají do období posledních deseti let, a tím pádem odpovídají mému zkoumanému období (otázka č.3),
- jak se zaměstnanci dozvěděli o nabízeném pracovním místě a jaký byl důvod, kvůli kterému se o pracovní místo zajímali (otázka č.4 a č.12),
- jak na ně působilo prostředí a atmosféra při výběrovém řízení (otázka č.5 a č.6),
- jak by ohodnotili přístup a profesionalitu personálního oddělení (otázka č.7),
- jakých pocitů zaměstnanci nabili vzhledem k zástupcům personálního oddělení, kteří s nimi proces výběrového řízení vedli, zda jim byly zodpovězeny všechny jejich dotazy a obdrželi dostatek informací pro správný výkon jejich práce (otázka č.8, 9, 10, 11, 13),
- jak by posoudili celé výběrové konání (otázka č. 14).

Cílem celého dotazníkového průzkumu je popsat a zhodnotit kvalitu, profesionalitu a přístup zástupců personálního vedení ve vztahu k výběrovému řízení, které s uchazeči o volnou pracovní pozici uskutečňují. Následné zhodnocení na základě dotazníkového průzkumu bude uvedeno v kapitole o zhodnocení procesu výběru a přijímání zaměstnanců.

3.10.1 Výsledky dotazníkového zkoumání

1) Otázka č. 1: Označte vaše pohlaví.

Graf 3-11

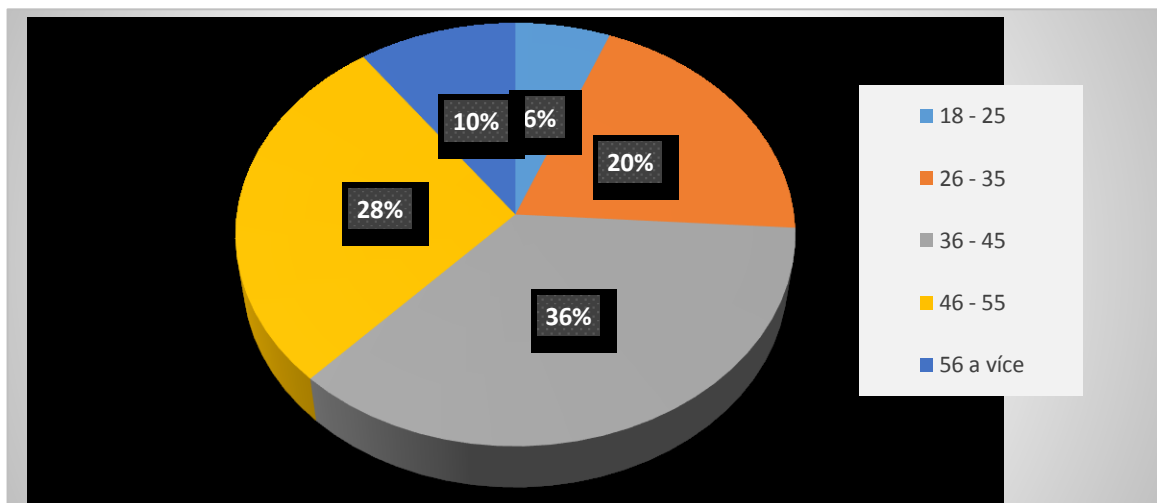


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník byl vyplněn v 92% muži a zbylých 8% tvořily ženy. Toto malé procento žen je způsobeno tím, že v celém dělnickém oddělení pracuje výrazně více mužů než žen.

2) Otázka č. 2: Označte Vaši věkovou kategorii.

Graf 3-12

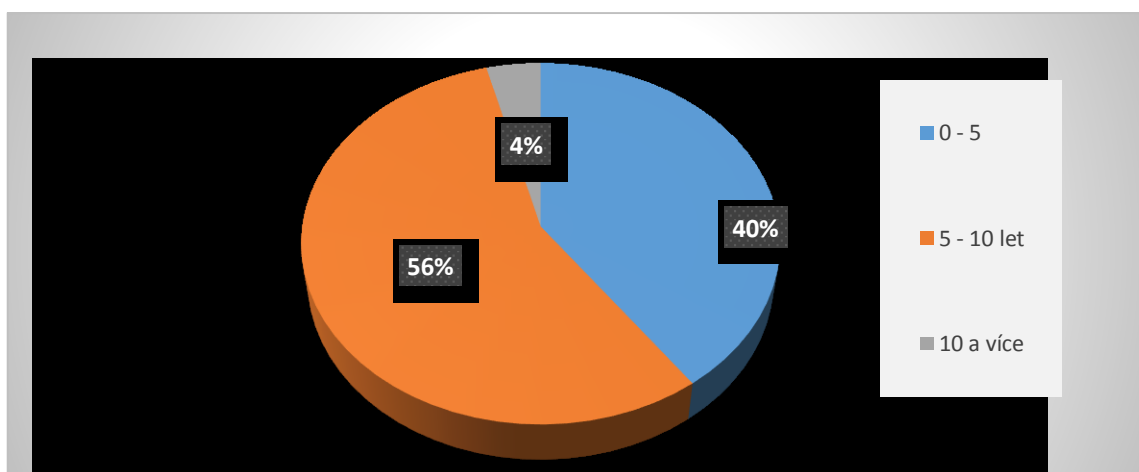


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců byla podle dotazníku kategorie pracovníků ve věku mezi 36 až 45 let. To odpovídá i nejpočetnější věkové struktuře v dělnickém oddělení, což bylo uvedeno i ve schématu o věkové struktuře zaměstnanců společnosti. 28% dotazovaných spadá do kategorie 46-55 let. Následují zaměstnanci ve věkovém rozpětí 26-35 let, kteří tvoří 20% dotazovaných. Předposlední příčka patří zaměstnancům 56+, která je následována naopak nejmladší věkovou kategorií do 25 let, která je tvořena pouhými 6 %.

3) Otázka č. 3: Kolik let jste ve společnosti už zaměstnán/a?

Graf3-13



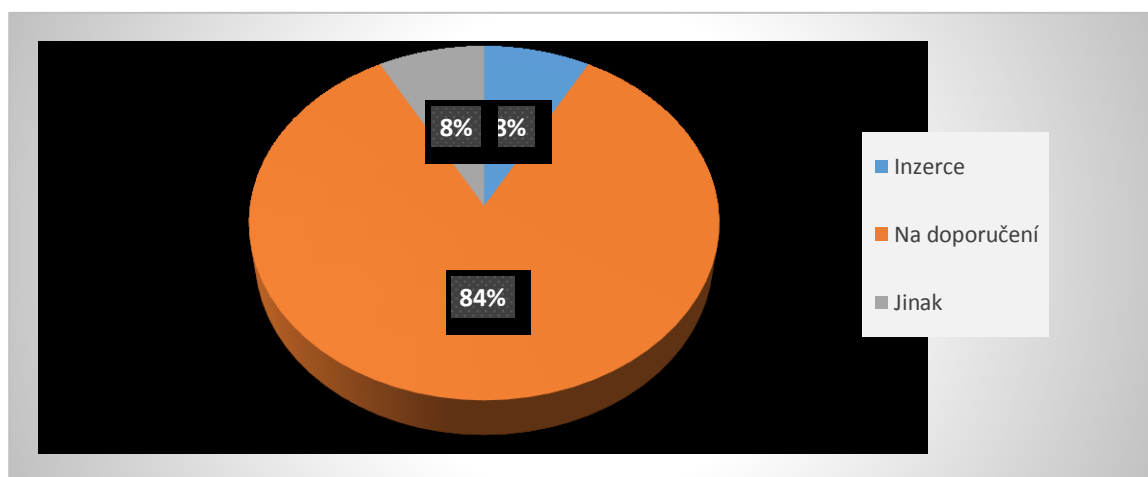
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme z grafu vyčíst, celkově 96% z dotazovaných pracuje ve společnosti v rozmezí od 0-10 let a tím pádem zapadají do našeho průzkumu, neboť jejich výběrové řízení

probíhalo v kompetenci dosavadního personálního útvaru, který na svých pozicích je již přes 10 let. Zbylé 4% dotazovaných pracují ve společnosti více jak 10 let a nezapadají do spektra respondentů, pro které byl tento dotazník vytvořen. A proto byly z dotazníkového průzkumu jejich odpovědi vyloučeny.

4) Otázka č. 4: Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?

Graf 3-14

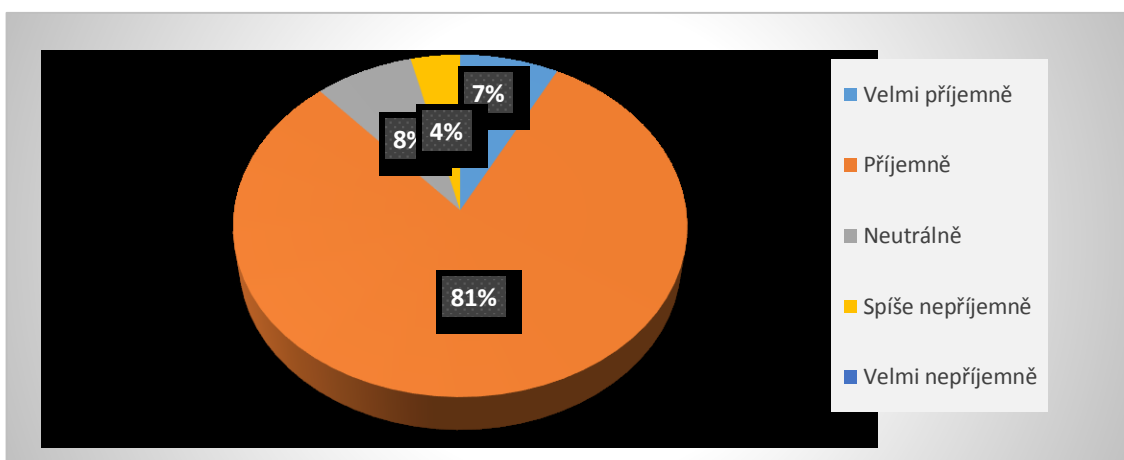


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu jasně vyplývá, že naprostá většina a to celých 84% se dozvěděla o volné pracovní pozici na základě doporučení, což potvrzuje, že společnost nevyužívá téměř žádné inzeráty (pouze 8 % dotazovaných se o pracovní pozici dozvědělo na základě inzerce), neboť má svou databázi a hodně lidí se poptává po práci na základě doporučení. Tímto se dokazuje, že společnost nemusí využívat vnějších zdrojů, a tím se jí do velké míry eliminují náklady spojené se získáváním zaměstnanců z vnějších zdrojů. Zbylých 8 % uvedlo, že se o pracovní pozici dozvěděli na základě učňovské praxe, kterou podstoupili v mládí, a poté ve firmě zůstali.

5) Otázka č. 5: Jak na Vás působila první návštěva například při výběrovém řízení ve společnosti OKK koksovny, a.s.?

Graf 3-15

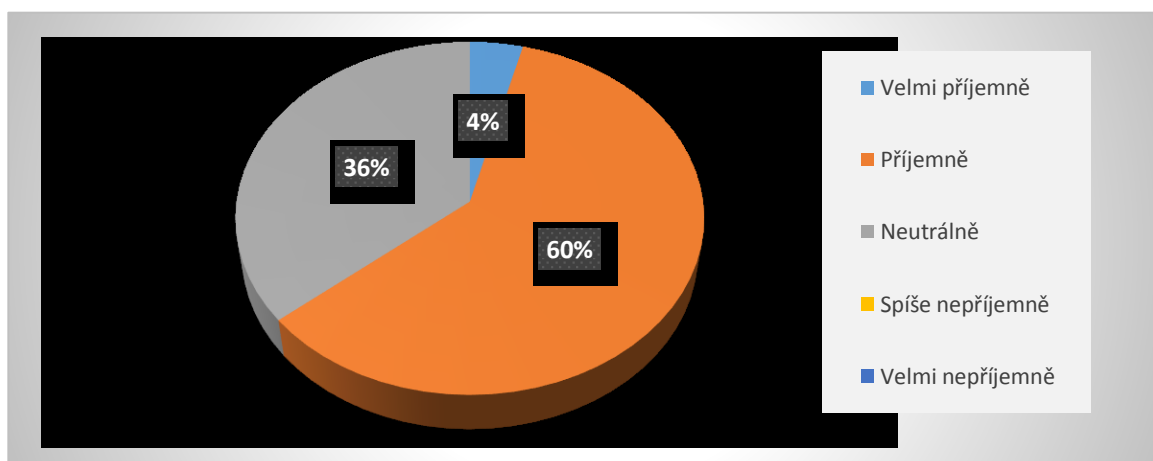


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf poukazuje na to, že společnost si zakládá na příjemném prostředí, neboť 81 dotazovaných označilo první návštěvu spojenou s výběrovým řízením za příjemnou. O úroveň výš, tedy na velmi příjemnou, ji označilo 7% dotazovaných. 8 % respondentů označilo prostředí společnosti za neutrální a pouhá 4 % byla s prostředím nespokojená, a proto ji označila za spíše nepříjemnou.

6) Otázka č. 6: Jak na Vás působila atmosféra při výběrovém řízení?

Graf 3-16



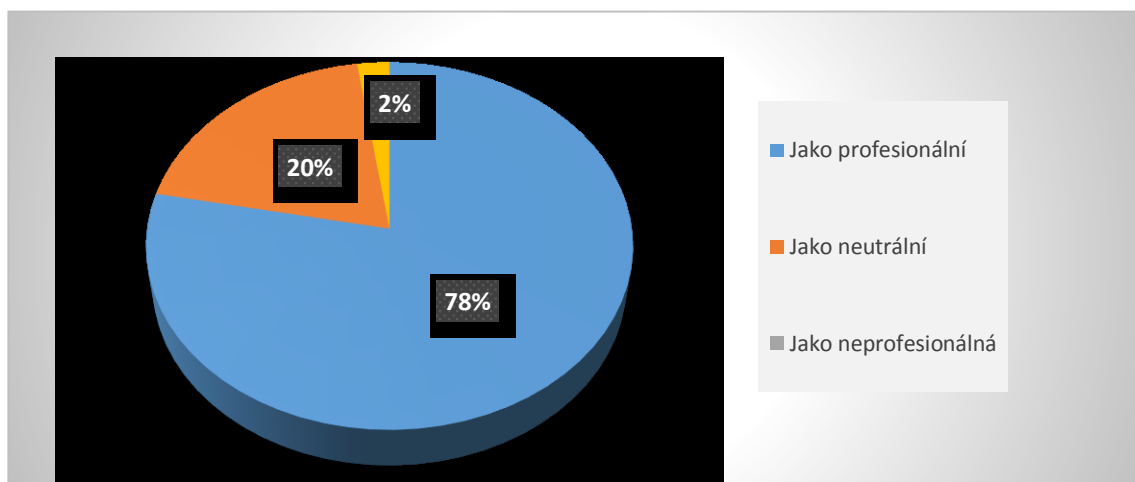
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf vypovídá o tom, že 60% dotazovaných označilo atmosféru při výběrovém řízení za příjemnou, což svědčí o snaze personalisty navodit příjemnou atmosféru při výběrovém řízení. Dokonce 4 % ji označily za velice příjemnou. U 36% dotazovaných byla atmosféra při

výběrovém řízení popsána jako neutrální. Z tohoto průzkumu vyplývá, že na nikoho z dotazovaných nepůsobila atmosféra při probíhajícím výběrovém řízení nepříjemně nebo dokonce velmi nepříjemně a to určitě svědčí o snaze personálního oddělení vést výběrové řízení v harmonii.

7) Otázka č. 7: Jak byste posoudil/a přístup zástupců personálního oddělení?

Graf 3-17

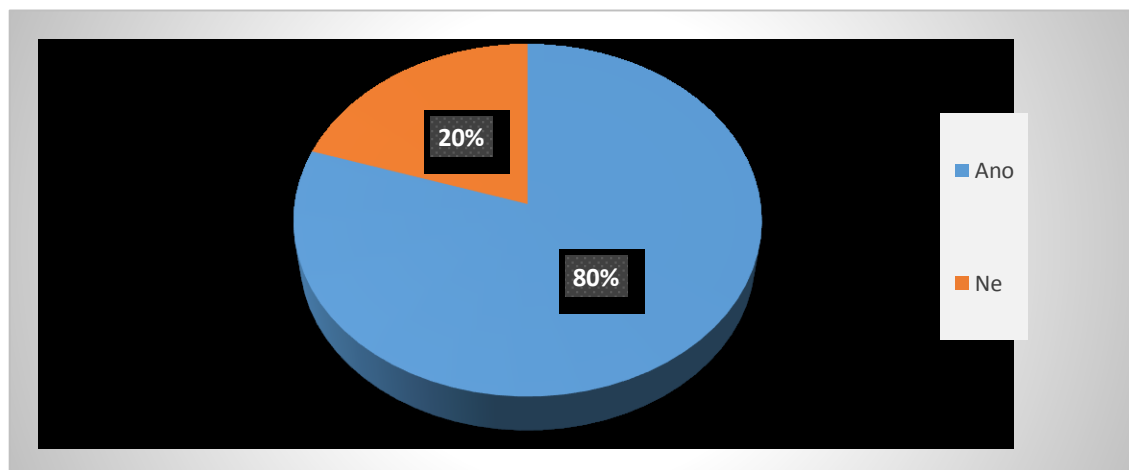


Zdroj: Vlastní zpracování

Valná většina dotazovaných označila přístup personálního oddělení jako profesionální, kdežto pouhá 2% byla nespokojena s profesionalitou. Zbýlých 20% respondentů zhodnotilo přístup zástupce personálního oddělení za neutrální.

8) Otázka č. 8: Měl/a jste pocit, že jste se dozvěděl/a všechny potřebné informace při výběrovém řízení (například mzdové podmínky, benefity, délka dovolení, karierní růst, délka pracovní doby, atd.)?

Graf 3-18

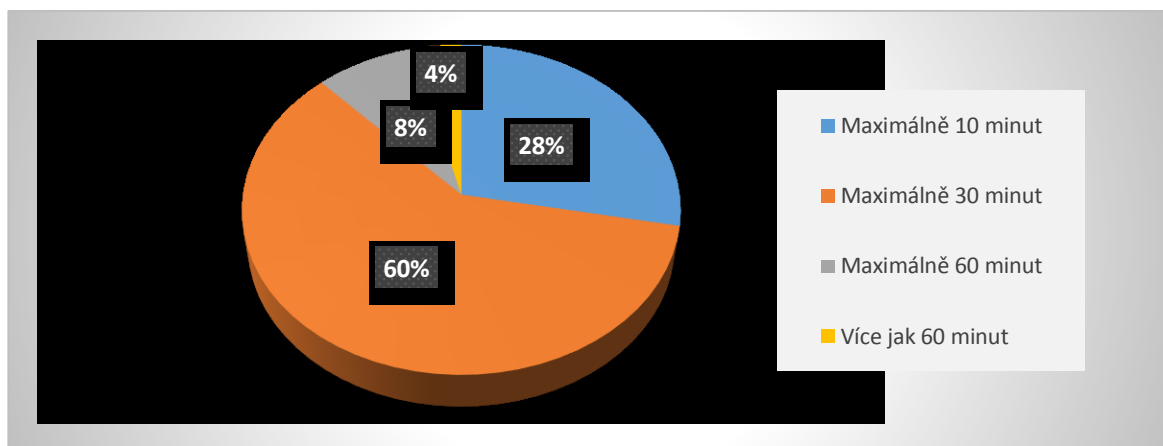


Zdroj: Vlastní zpracování

Sdělení potřebných informací personálním úsekem bychom mohli označit za velice dobré, neboť 80% dotazovaných označilo, že se dozvěděli všechny potřebné informace při výběrovém řízení. Naopak 20% respondentů při výběrovém řízení zřejmě neobdrželo všechny potřebné informace.

9) Otázka č. 9: Jak dlouhý čas jste strávil/a u ústního pohovoru?

Graf 3-19

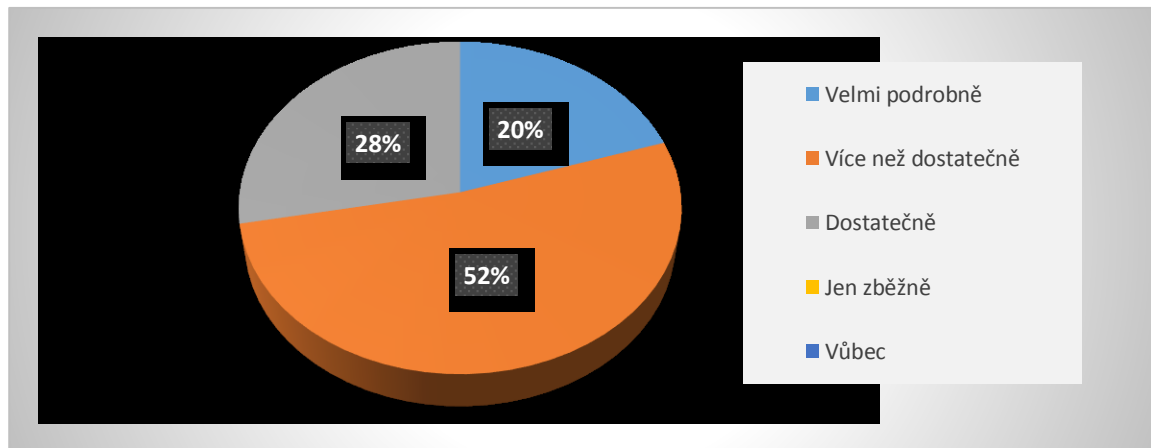


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo v praktické části bakalářské práce uvedeno, ústní pohovor prováděný ve společnosti trvá většinou 10 -30 minut. Což i vyplývá z odpovědí dotazovaných, kteří v 60% uvedli, že ústní pohovor trval maximálně 30 minut. Ústní pohovor v délce maximálně 10 minut absolvovalo 28% respondentů. Jako pohovor delší a to v délce trvání do 60 minut označilo 8% dotazovaných. Pouhá 4% se zúčastnila pohovoru trvajícího více jak jednu hodinu.

10) Otázka č. 10: Jak podrobně Vás zástupce personálního oddělení seznámil s požadavky a nároky na pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

Graf 3-20

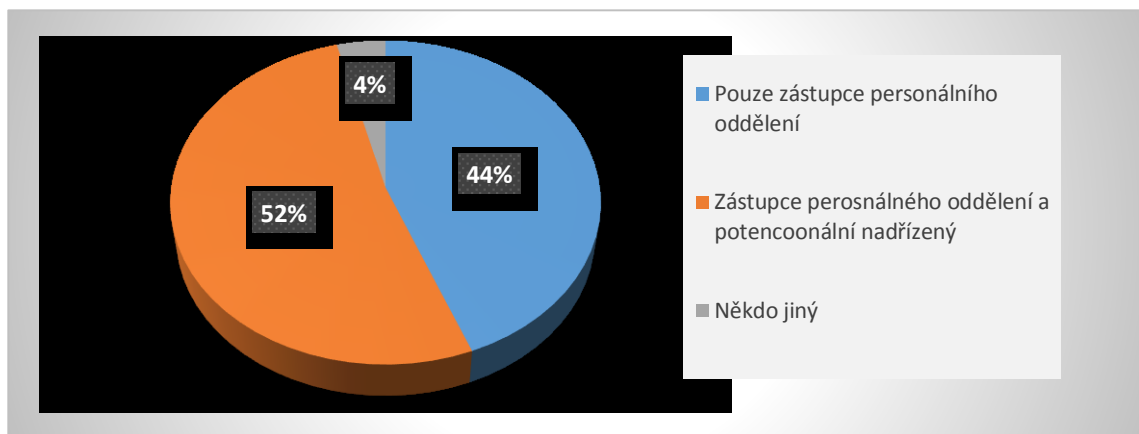


Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče seznámení s požadavky a nároky na pracovní pozici, tak 52% dotazovaných odpovědělo, že byli obeznámeni více než dostatečně a dokonce pětina dotazovaných považovala toto obeznámení za velmi podrobné, na druhou stranu necelým 30% se jevil popis požadavků a nároků za dostačující.

11) Otázka č. 11: Vašeho výběrového řízení se účastnil?

Graf 3-21

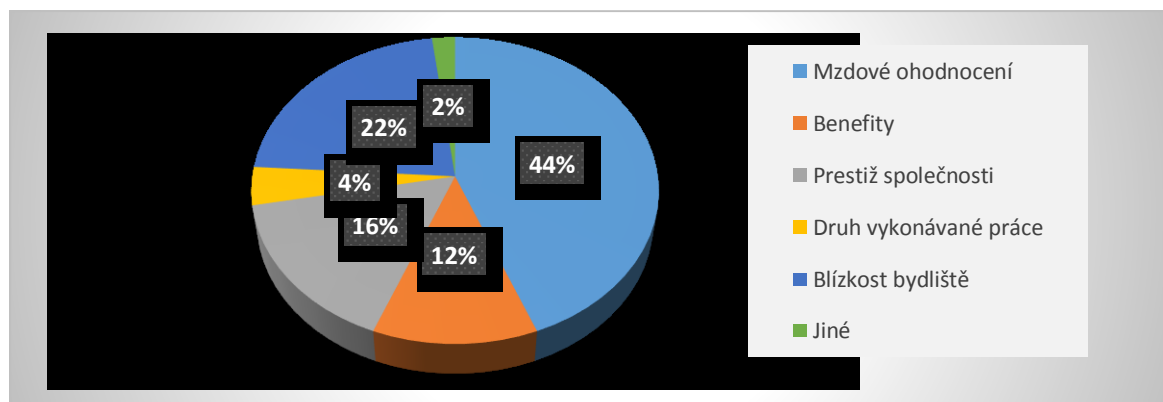


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo v části o výběrovém řízení zmíněno, tohoto procesu se zúčastňuje ve všech případech zástupce personálního oddělení a popřípadě také mistr tak, jak z grafu vyplývá v 52%, byli u tohoto řízení oba jmenovaní. U 44% probíhalo výběrové řízení pouze se zástupcem personálního oddělení. U zbylých 4 % se výběrového řízení účastnil někdo jiný.

12) Otázka č. 12: Jaký byl Váš hlavní důvod, proč jste se ucházel/a o volnou pracovní pozici právě ve společnosti OKK, Koksovy a.s.?

Graf 3-22



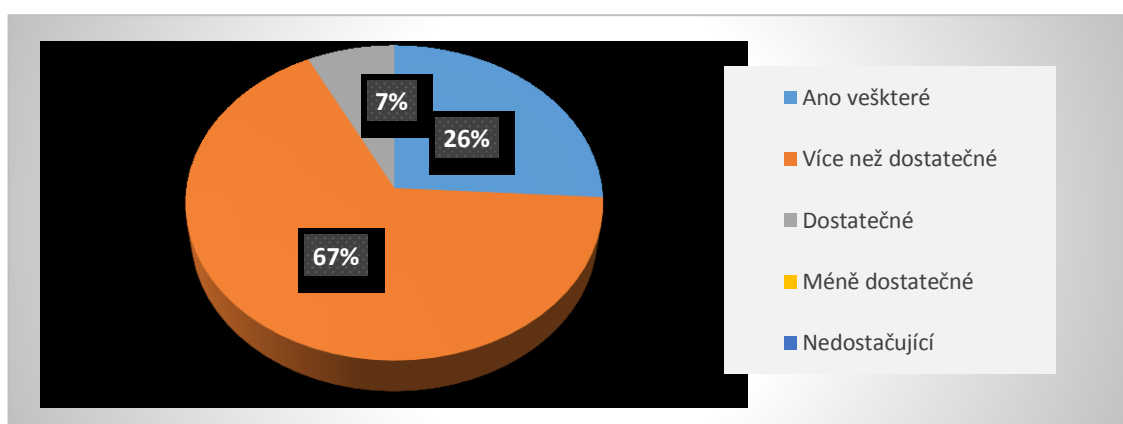
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi velmi zajímavou otázkou dotazníku se bezpochyby řadí právě tato. Obecně se všichni lidé ucházejí o pracovní pozici z nějakého důvodu, ve jmenované společnosti se

konkrétně 44% dotazovaných snažilo o získání pracovního místa z důvodu mzdového ohodnocení, což také v řadě jiných případů patří k tomu nejdůležitějšímu motivu lidí. U 22% z dotazovaných bylo podnětem o ucházení se o pracovní pozici blízkost bydliště. 16% respondentů chtělo získat zaměstnání ve společnosti kvůli její oblibě a prestiži, kterou se může pyšnit. Ve 12% se ukázaly jako důležitým motivem benefity, které společnost nabízí. Druh vykonávané práce za důvod označili pouhé 4% dotazovaných.

13) Po nástupu do zaměstnání jste dostal/a všechny nutné informace k výkonu Vaší práce?

Graf 3-23

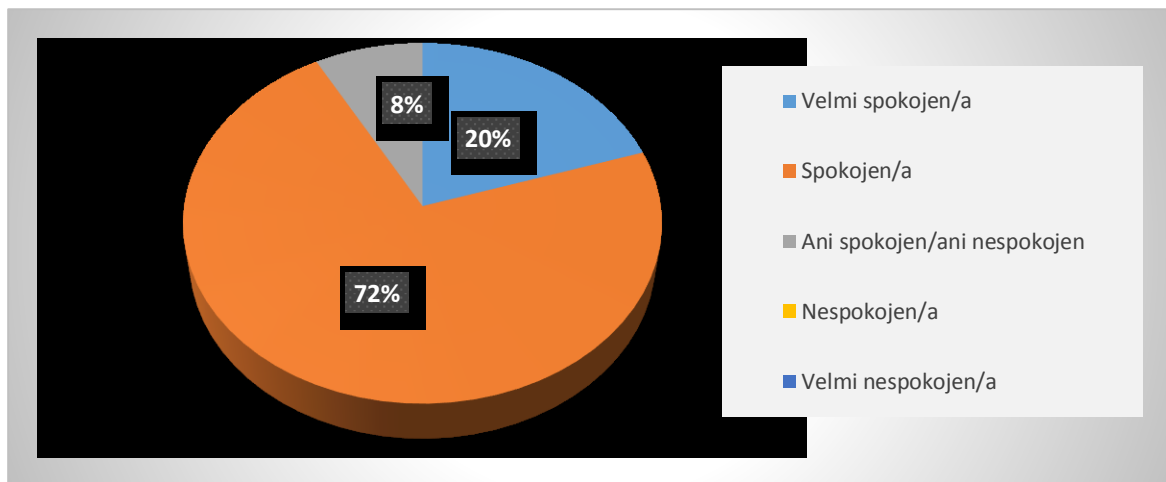


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze z grafu vyčíst 67% ze všech dotazovaných a tedy dvě třetiny odpověděly možností – více než dostatečné, že při nástupu do práce dostali všechny nutné informace k výkonu jejich práce. Dokonce 26% uvedlo, že obdrželo úplně veškeré informace. Možnost dostatečné využilo ke svoji odpovědi 7% respondentů. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnou odpověď méně dostačující či dokonce nedostačující.

14) Otázka č. 14: Byl/a jste spokojen/a s celkovým průběhem výběrového řízení ve společnosti?

Graf 3-24



Zdroj: Vlastní zpracování

Na poslední otázku v dotazníkovém průzkumu, která se týkala celkové spokojenosti s průběhem výběrového řízení ve společnosti, odpovědělo 72% ze všech dotazovaných kladně a tedy že byli s výběrovým řízením spokojeni. Dokonce 20% z dotazovaných bylo s výběrovým řízením velmi spokojeno. Na druhou stranu na 8% z respondentů nepůsobil výběrové řízení, dá se říci, že nijak a proto za svou odpověď zvolili ani spokojen/ ani nespokojen.

4 Zhodnocení současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení procesů výběru a přijímání zaměstnanců. Jak bylo zmíněno již v teoretické části kapitoly způsobů zhodnocení procesů získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, lze hodnotit tyto procesy pomocí následujících hledisek – odborné, ekonomické a psychologické. Hodnocení podle následujících hledisek bude využito i v celkovém zhodnocení bakalářské práce.

Odborné hledisko

Co se týče hodnocení z odborného hlediska, tak nedochází ze strany personálního oddělení k pochybám, ba právě naopak. Zároveň postup personálního oddělení koresponduje s postupem uvedeným v odborné literatuře, kterým je nejdříve analýza pracovního místa, stanovení všech požadavků na volnou pracovní pozici – popis a specifikace nabízeného pracovního místa, pak následuje sběr uchazečů tedy jejich získávání, které probíhá z vnitřních zdrojů na základě interní databáze a poté přichází na řadu samotný výběr vhodného uchazeče. Pokud se zaměříme na prováděný postup personalistů, nelze jim takřka nic vytknout.

Nyní se zaměříme na zdroje, ze kterých společnost získává nové zaměstnance. Organizace z převážné většiny používá svoji vnitřní databázi, kde už si nastřádala velké množství uchazečů. Pokud zhodnotíme využití vnitřního zdroje v rámci dělnického oddělení je to velice efektivní metoda, jelikož databáze obsahuje již osvědčené pracovníky, takže společnost nemrhá svými penězi a časem. Což odpovídá i tomu, co jsme se dozvěděli z odborné literatury, že využívání vnitřních zdrojů preferuje velká většina autorů zabývajících se touto problematikou například právě pro časovou a nákladovou úsporu. Na druhou stranu je zde upřena možnost mladým učňům a studentům středních technických škol vykonávat praxi a následné získání pracovního místa. U technicky-hospodářského úseku neprobíhá výběrové řízení vůbec, a jak již bylo zmiňováno, do těchto pozic jsou pracovníci jmenováni následnictvím. Volba následnictvím se již v dnešní době příliš nepoužívá, vyhledávají ji společnosti zakládající si na tradici, a to může vést k jistému konzervatismu. Ten se projevuje tak, že firma nepřijímá žádné pracovníky zvenčí, kteří by mohli přinést společnosti konkurenční výhodu ve smyslu inovativních myšlenek, metod, postupů, které mohli získat například předešlými pracovními zkušenostmi. Dalším negativem metody následnictví může být existence ne zcela schopného člověka, který získal svůj post právě díky této metodě získávání.

Pokud bude zacíleno na samotný výběr zaměstnanců, můžeme říci, že se opět shoduje s postupem uváděným v literatuře. Tedy dochází ke zhodnocení osobních dotazníků popřípadě životopisů, které avšak nemají příliš velkou validitu. Nicméně zhodnocení osobních dotazníků patří pouze do části předvýběru uchazečů a tuto metodu výběru následně doprovázejí metody validnější, kterými jsou výběrový pohovor a testy způsobilosti. Podle výsledků dotazníku se dá i zhodnotit přístup personalistů v otázce týkající se poskytování informací o nárocích a požadavcích vzhledem k nabízenému pracovnímu místu, kde všichni dotazovaní odpověděli, že informace byly dostačující, a dokonce většina z nich označila informovanost personálního útvaru o nárocích a požadavcích na pracovní místo za velmi dostačující. Rovněž si personální oddělení vedlo dobře v dotazníkovém průzkumu v otázce týkající se atmosféry při výběrovém řízení, kde 64% dotazovaných odpovědělo, že se při výběrovém řízení cítili příjemně, někteří dokonce velmi příjemně.

Ekonomické hledisko

Tento typ hlediska určitě patří ve všech organizacích k jednomu z nejdůležitějších. Tak tomu je i u jmenované společnosti. Zde náklady spojené s výběrovým řízením nejsou příliš vysoké, neboť nevyužívá služeb k získání zaměstnanců z vnějších zdrojů v podobě inzerování v médiích nebo přenechání celého procesu na externí agentury.

Náklady, které společnost do výběrového řízení vkládá, jsou převážně spojené s investovaným časem a administrativou. Přestože se nejedná o vysoké finanční položky vložené do procesu získání a výběru, stále se jedná o náklad. I když ne zcela často ale přece i ve jmenované společnosti dochází k odchodům nově přijatých zaměstnanců ještě ve zkušební době. A to vede k zahájení nového výběrového řízení a následného zaškolování, které sebou nese další náklady.

Z ekonomického hlediska se dá zhodnotit společnost i podle následujícího parametru, kterým je: doba, za kterou se získá nový pracovník – vzhledem k tomu, že mnoho lidí nabízejí společnosti svoji práci, získat uchazeče není žádný problém, adept je přizván k výběrovému řízení do několika dnů a samotný pohovor, který je součástí výběrového řízení, trvá většinou půl hodiny vzhledem k jednomu uchazeči. Po úspěšném ústním pohovoru následuje ukázka práce, kde si uchazeč ujasní, zda o tuto práci opravdu stojí a pokud ano musí podstoupit oborové testy, které trvají zhruba hodinu. Z toho vyplývá, že doba výběrového řízení není příliš dlouhá. Celkový proces výběrového řízení netrvá déle než týden.

Mezi další parametr, jak lze hodnotit ekonomické hledisko je zjištění, jaká je míra stability pracovníků po přijetí do pracovní pozice. Jak již bylo zmíněno v grafu, který se zabýval přijímáním a odchody pracovníků, bylo zobrazeno, že z celkových 126 nově přijatých zaměstnanců od roku 2006 zůstalo ve společnosti do současnosti 87 pracovníků. Zbýlých 39 zaměstnanců společnost opustilo z různých důvodů, ale pro zjištění stability jsou hlavními ukazateli odchody z důvodů výpovědi ze strany společnosti, kvůli nespokojenosti s pracovníkem a zároveň výpovědi ze strany zaměstnance a z takových důvodů odešlo celkem 13 zaměstnanců. Počet odchodů není příliš vysoký a můžeme říci, že společnost se snaží si svou pracovní sílu udržet a stabilizovat.

Psychologické hledisko

Toto hledisko se dá zhodnotit pomocí různých výzkumných nástrojů, přičemž v bakalářské práci byl použit dotazníkový průzkum, jehož tématem bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s průběhem výběrového řízení ve společnosti. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že dotazovaní respondenti byli velice spokojeni s atmosférou vzniklou při výběrovém řízení, neboť že zhruba dvě třetiny dotázaných označily atmosféru za příjemnou a 4% dokonce za velmi příjemnou. Zbývá jedna třetina hodnotila atmosféru jako neutrální. Z toho plyne, že společnost disponuje kompetentními lidmi v sektoru personálního oddělení, kteří dokáží vytvořit příjemné prostředí pro uchazeče.

Co se týče přístupu zástupců personálního oddělení k uchazečům, tak téměř 80% dotazovaných označilo přístup personálního oddělení jako profesionální, dále pak 20% se jevil přístup jako neutrální a zbylá 2% byla nespokojena s profesionalitou personalistů. Přístup personálního útvaru lze označit za velice dobrý.

Pokud hovoříme o informacích, která byly sděleny uchazečům při výběrovém řízení, tak čtyři pětiny respondentů označilo, že se při výběrovém řízení dozvěděly potřebné informace. Jedna pětina dotazovaných se s tímto názorem rozchází a dle jejich mínění jim nebyly sděleny všechny potřebné informace. Tady můžeme najít nedostatek personálního oddělení, neboť sdělit všechny důležité informace jsou základem pro uchazeče, u kterého může obsah a množství získaných informací, hrát klíčovou roli v rozhodování, zdali bude i nadále usilovat o získání pracovního místa. Informace se vztahují k výši platu, možným benefitům, délce dovolené atd.

Obsahem další zkoumané otázky bylo, jak byli respondenti seznámeni s nároky a požadavky na pracovní pozici, o kterou se ucházeli. Tato otázka je zaměřena na konkrétní

informovanost personálního oddělení o přesném popisu jak pracovního místa, tak veškerých požadavcích a nárocích, které tato pozice zahrnuje. Všichni dotazovaní byli v určité míře spokojeni, nikdo nenabyl pocitu, že by získané informace byly nedostačující nebo jen zběžné. V této oblasti poskytování informací zřejmě nemá personální útvar nedostatky.

Jedna z klíčových otázek dotazníku byla, jaký byl hlavní důvod o ucházení se o pracovní místo ve společnosti. Z této otázky jsme se mohli dozvědět hlavní motivaci zaměstnanců ucházejících se o pracovní místo právě v této společnosti. Jak je již zvykem hlavní prioritou lidí je mzdové ohodnocení, téměř polovina z respondentů označila jako hlavní důvod jejich zájmu o pracovní pozici právě tuto možnost. S poměrně vysokým odstupem, hovoříme nyní o 22% z respondentů, se uvádí důvod jejich ucházení se o volnou pracovní pozici blízkost bydliště, z toho se dá usoudit, že lidé obecně spíše neradi cestují za prací a spíše vyhledávají pracovní pozice v blízkosti svého bydliště. Třetí nejčtenější odpovědí byla prestiž společnosti, tuto odpověď zvolilo 16% ze všech dotazovaných a z toho můžeme vyvodit, že to svědčí o dobré pověsti společnosti u veřejnosti a je poměrně zajímavé i to, že větší procento uchazečů se zajímalo o práci z důvodů prestiže společnosti než například druhu vykonávané práce, což je při nejmenším velmi zarážející, že lidem nezáleží na druhu vykonávané práce. Kvůli benefitům se o práci ucházelo 12% dotazovaných.

Paletu otázek uzavíráme otázkou hodnotící celkový průběh výběrového řízení ve společnosti. Kdy respondent mohl zvolit jednu z nabízených odpovědí, které byly velmi spokojen, spokojen, ani spokojen ani nespokojen, nespokojen a velmi nespokojen. Jako velice pozitivní můžeme zhodnotit to, že ani jeden z respondentů neoznačil odpověď velmi nespokojen, rovněž tomu bylo i u možnosti nespokojen. Více jak 90% dotazovaných byli s průběhem celého výběrového řízení spokojeni a z toho je zřejmé, že personální útvar pokud ho budeme hodnotit ze všech zmíněných stránek dohromady, plní svou funkci v oblasti výběrového řízení více jak uspokojivě.

5 Návrhy a doporučení

Společnost OKK, Koksovny a.s. vystupuje na trhu jako firma s dlouholetou tradicí a to se odráží také v personálním úseku a to v takovém smyslu, že tradiční způsob chodu se objevuje i na tomto úseku. Tento jev můžeme upozorovat i na samotných personalistech, kteří pro firmu pracují již dlouhou řadu let, společnost se snaží o jejich zachování z důvodů toho, že personalisté představují pro firmu určitý druh jistoty, který je opřen o jejich dlouholeté zkušenosti a spolehlivost. Jako další aspekt z tradičního jednání firmy můžeme vidět stále prosazování nástupnictví.

Nástupnictví

Právě nástupnictví stojí za úvahu, zdali by tento konzervativní přístup neměl být pozměněn. Tato metoda získávání pracovníků se uplatňuje v celém technicky-hospodářském oddělení společnosti, což znamená, že příchod nových lidí „zvenčí“ je skoro nemožný. To může vést k tomu, že myšlení zaměstnanců uvnitř společnosti může být ustrnulé a neschopné přijímat a reagovat na inovaci. Tento způsob může často vést k nevědomé podpoře těch typů pracovníků, kteří se cítí být jistí na svých postech a jejich nasazení v práci nemusí být 100%. A proto je na místě společnosti doporučit, zdali by do svých řad zaměstnanců nepřijala někoho z vnějšího prostředí, aby přinesl nového ducha do společnosti.

Spolupráce s uční a studenty

Způsob získávání a výběru zaměstnanců jak v technicky-hospodářském úseku, tak i v dělnickém odvětví je využívám převážně z vnitřních zdrojů, takže je pro mladé lidi téměř nemožné se do společnosti dostat a to nám také koresponduje s věkovou strukturou, kterou jsme měli uvedenou v grafu o věkové struktuře společnosti. Zde lze podotknout, že vzniká nevýhoda na obou stranách. Jednak mladí učni a studenti technických oborů mají znalosti, ale nemají dostatečnou praxi v oboru, což je aktuální problém na trhu práce. Společnost je ztrátová z toho pohledu, že přichází o mladé lidi, kteří dokáží přinést inovativní myšlenky a nové technologie, které mohli získat současným vzděláním na školách a univerzitách. A zároveň společnost by si také mohla zachovat schopné učně a studenty, kteří by tam prováděli praxi. Současně by si studenti a učně mohla přetvářet k obrazu svému a dovzdělávat je podle svých potřeb. Proto doporučujeme společnosti zvážení možností spolupráce jak se středními tak vysokými školami.

Zlepšení informovanosti uchazečů u výběrového řízení

Toto doporučení zde uvádíme z důvodů výsledků dotazníkového šetření, kdy 20% respondentů uvedlo, že neobdrželo dostatečné informace u výběrového řízení. Pod těmito informacemi se skrývají údaje o mzdovém ohodnocení, délce dovolené, benefity, systém směn, systém odměňování, karierní postup atd. Jako efektivní návrh pro zdokonalení informovanosti pro případné uchazeče volíme sepsání základních informací do stručného přehledu sestavené personalisty. Daný uchazeč, který preferuje psanou formu projevu než zvukové vnímání, by se mohl lépe zorientovat a na případné dotazy se popřípadě doptat.

Minimalizovat odchod zaměstnanců

Tato položka nepatří mezi nejzávažnější problémy firmy, ale i tak stojí za zmínku. Pro každou společnost je důležité si zachovávat stabilní zaměstnance, neboť odchody pracovníků jsou poměrně nákladnou záležitostí a většina odchodů vyžaduje i příchody nových lidí, aby vyplnili vzniklou mezeru v pracovním prostředí společnosti. Zde začíná nový koloběh, kdy je opět zahájen proces výběrového řízení, což pro firmu představuje jak ztrátu peněz, tak i času. Jako doporučení můžeme uvést, že by se personální oddělení mohlo pokusit začít více zkoumat příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti, například krátkým rozhovorem s odešlými zaměstnanci anebo odcházejícím zaměstnancům dát k vyplnění krátký dotazník nebo formulář, kde by dotyčný objasnil svoje důvody k odchodu ze společnosti. Tímto způsobem by se společnost mohla dozvědět užitečné informace a mohla by z nich následně čerpat, tak aby se zabránilo co nejvíce odchodům ze strany zaměstnanců.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma „Zhodnocení procesu výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci.“ Jako organizace, na kterou byla vypracována praktická část, byla zvolena OKK, Koksovny a.s.

Téma bylo zvoleno hlavně v toho důvodu, že jeden z nejdůležitějších faktorů v každé organizaci jsou právě lidé. Ti dokáží organizaci přinést spoustu výhod a úspěchů, ale pouze za předpokladu, že se jedná o osoby přesně vhodné pro jejich pozice, takzvaně když se řekne, že jsou správní lidé na správném místě. Pak je velice pravděpodobné, že bude organizace vzkvétat a prosperovat. Aby tomu tak opravdu mohlo být, musí se ti správní lidé také dobře vybrat a k tomu slouží proces vybírání a přijímání zaměstnanců, který provádí personální oddělení ve společnosti.

Bakalářská práce byla rozčleněna do dvou základních úseků, a to na úsek teoretické části na úsek praktické části.

Teoretická část se zabývala rozbořem daného tématu, kdy nejprve byly objasněny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů a personálního útvaru, pak se přešlo na popis jednotlivých kroků, které výběrové řízení obsahuje. Byly definovány kroky, postupy, metody a způsoby nejprve získávání zaměstnanců, pak výběru zaměstnanců, následovalo přijímání a celý proces byl ukončen adaptací zaměstnanců. Se jmenovanými procesy souvisí další malá kapitola, která byla stručně popsána a to odchod zaměstnanců. Následně byly charakterizovány metody, které se při výzkumu mohou využívat a dvě z nich byly i aplikovány v praktické části. Poslední kapitola teoretické části vysvětlovala, jak je možné jednotlivé postupy a metody výběrového řízení zhodnocovat.

V praktické části bylo nejdříve zaměřeno na profil a historii společnosti, a pak se následně přešlo k analýze, popisu výběrového řízení ve společnosti. Cílem bylo popsat tyto postupy ve vybrané organizaci a srovnat je s postupy, které byly již uvedeny v teoretické části. Informace k vytvoření praktické části byly získány na základě interview s personálním oddělením a dotazníkového průzkumu, který byl zhotoven pro zaměstnance organizace. Konec praktické části patřil zhodnocení celého procesu ve vybrané organizaci a vytvoření pár úvah a návrhů, jak by se tento proces mohl v organizaci ještě vylepšit.

Touto bakalářskou prací jsme zjistili, jak probíhá proces výběru a přijímání ve jmenované společnosti. Došli jsme k závěru, který se opírá o kapitolu zhodnocení celého

procesu, kde jsme zjistili, že si vybraná organizace nevede v provádění výběrového řízení nikterak špatně, avšak určitá zlepšení se vždy najdou. Organizaci byla navržena následující doporučení, zkusit při získávání uchazečů, se zaměřit na uchazeče, které by mohla přijímat ze středních technických škol a tak dát šanci mladým lidem, dále pak aby se v technicky – hospodářském úseku nelpělo pouze na dosavadních zaměstnancích, ale aby se dal prostor i pro nové zaměstnance zvenčí, kteří by mohli sebou přinést nové stimuly, dále pak zlepšení v poskytování informací při výběrovém řízení a poslední návrh se týkal odchodů zaměstnanců, který sice není nijak výrazný, ale přesto by se každý odchod měl prozkoumávat a měla by se evidovat jeho příčina a vždy se ji snažit vyřešit, aby příště už nenastala. Všechny zmíněné návrhy byly předneseny i jmenované společnosti, která je případně může i využít.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4

GAVORA, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 208 s. ISBN 80-85931-79-6

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3

SIMS, Ronald R. *Humanresource management*. IAP-Information Age Publishing, 2007. 644 s. ISBN 978-1-59311-525-8

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

TRYLČ, Ladislav a Zdeněk SCHMIED. *Zákoník práce 2016*. 12. vyd. Anag, 2015. 168 s. ISBN 978-80-7263-987-8

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5

Internetové zdroje

OKK, Koksovny a.s. [online]. Dostupné z: <http://www.koksovny.cz/cz>

Forbes . [online]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. května 2016


.....
Simona Magnusková

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky k interview

Příloha 2: Dotazníkový průzkum

OTÁZKY K INTERVIEW

Zde jsou otázky, které byly položeny při interview se zástupkyní personálního útvaru společnosti OKK, Koksovný a.s. Odpovědi na otázky byly zpracovány a následně přepsány formou textu do praktické části bakalářské práce.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

- 1) Jak vypadá organizační struktura ve společnosti, jak se dělí technicky-hospodářské oddělení a jak se dále větví dělnické oddělení?
- 2) Jaké je složení organizace z kolika středisek se skládá a co se v jednotlivých střediscích provádí, kteří zaměstnanci v jednotlivých střediscích pracují?

ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ

- 3) Jaký je stav zaměstnanců nyní?
- 4) Z jakého důvodu klesal počet zaměstnanců za posledních 10 let?

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

- 5) Na jaké úseky je rozčleněno personální oddělení?
- 6) Kolik členů tvoří personální oddělení celkem?
- 7) Jaká je jejich pracovní náplň?
- 8) Jak dlouho působí jednotliví členové personálního oddělení ve své funkci?

SOUČASNÝ SYSTÉM ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- 9) Kdo určuje, že je potřeba někoho nového přijmout?
- 10) Z jakých zdrojů jsou uchazeči vybíráni?
- 11) Jaké metody získávání jsou ve společnosti uplatňovány?
- 12) Jaké dokumenty jsou od uchazečů požadovány?

SOUČASNÝ SYSTÉM VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- 13) Jak přesně probíhá výběr zaměstnanců?
- 14) Co hraje při výběru z uchazečů nejdůležitější roli?
- 15) Jaký vliv má doporučení od stávajících zaměstnanců?
- 16) Jak probíhá analýza osobního dotazníku? Co je nejdůležitější?

- 17) Jak probíhá výběrový pohovor? Kolik osob je při něm přítomno? A z jakých pozic? A jak dlouho obvykle trvá?
- 18) Jakou roli hrají reference od bývalých zaměstnavatelů?
- 19) Jsou součástí výběrového řízení testy způsobilosti? Pokud ano, pak jaké testy způsobilosti jsou vykonávány?

SOUČASNÝ SYSTÉM PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- 20) Jak probíhá přijímání zaměstnanců?
- 21) Jak je navázán pracovní poměr? (Pracovní smlouvou, dohodou o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)
- 22) Pracovní smlouva se sepisuje na dobu určitou nebo neurčitou?
- 23) Jsou ve společnosti zaměstnávání brigádníci? Pokud ano, kdy a za jakých podmínek?
- 24) Jaké dokumenty jsou od nových zaměstnanců požadovány?
- 25) Co následuje po přijetí nového zaměstnance?

UVEDENÍ ZAMĚSTNANCE NA PRACOVÍŠTĚ

- 26) Kdy většinou noví zaměstnanci nastupují do práce? Od prvního dne nového měsíce nebo okamžitě, po domluvě?
- 27) Kdo je na nové pracoviště uvádí?
- 28) Jak jsou představeni svým kolegům?

SOUČASNÝ SYSTÉM ADAPTACE

- 29) Jak probíhá školení nových zaměstnanců?
- 30) Poskytuje se novým zaměstnancům určitá pomoc při začlenění do pracovního a sociálního prostředí?
- 31) Probíhá u nových zaměstnanců zkušební doba? Pokud ano, na jak dlouho?

DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Úvodní informace pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Tento dotazník je určen pro všechny zaměstnance OKK Koksovny, a.s. dělnického oddělení. Cílem mého dotazníku je, zjistit spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením a posoudit tak práci personálního oddělení při výběrovém řízení. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění nezabere víc jak 5 minut. Výsledky průzkumu budou sloužit pro mou bakalářskou práci a pro personální oddělení společnosti.

Postup při vyplňování dotazníku: každou otázku si pečlivě přečtete a následně zvolte jednu z nabízených možností odpovědi, která Vám je nejbližší a to tak, že možnost zakřížkujete (například takto ⊗).

1) Označte Vaše pohlaví.

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2) Označte Vaši věkovou kategorii.

- ☐ 18 – 25
- ☐ 26 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 a více

3) Kolik let jste ve společnosti už zaměstnán/a?

- ☐ 0 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ Více jak 10 let

4) Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?

- ☐ Pomocí inzerce
- ☐ Na doporučení od známého
- ☐ Jinak – prosím uveďte jak

5) Jak na Vás působila první návštěva například při výběrovém řízení ve společnosti OKK Koksovny, a.s.?

- ☐ Velmi příjemně
- ☐ Příjemně
- ☐ Neutrálně
- ☐ Spíše nepříjemně
- ☐ Velmi nepříjemně

6) Jak na Vás působila atmosféra při výběrovém řízení?

- ☐ Velmi příjemně
- ☐ Příjemně
- ☐ Neutrálně
- ☐ Spíše nepříjemně
- ☐ Velmi nepříjemně

7) Jak byste posoudil/a přístup zástupců personálního oddělení?

- ☐ Jako profesionální
- ☐ Jako neutrální
- ☐ Jako neprofesionální

8) Měl/a jste pocit, že jste se dozvěděl/a všechny potřebné informace při výběrovém řízení (například mzdové podmínky, benefity, délka dovolení, karierní růst, délka pracovní doby, atd.)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9) Jak dlouhý čas jste strávil/a u ústního pohovoru?

- ☐ Maximálně 10 minut
- ☐ Maximálně 30 minut
- ☐ Maximálně 60 minut
- ☐ Víc jak 60 minut

10) Jak podrobně Vás zástupce personálního oddělení seznámil s požadavky a nároky na pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

- ☐ Velmi podrobně
- ☐ Více než dostatečně
- ☐ Dostatečně
- ☐ Jen zběžně
- ☐ Vůbec

11) Vašeho výběrového řízení se účastnil?

- ☐ Pouze zástupce personálního oddělení

- ☐ Zástupce personálního oddělení a potencionální nadřízený
- ☐ Někdo jiný – napište prosím kdo

12) Jaký byl hlavní důvod, proč jste se ucházel/a o volnou pracovní pozici právě ve společnosti OKK, Koksovný a.s.?

- ☐ Mzdové ohodnocení
- ☐ Benefity
- ☐ Prestiž společnosti
- ☐ Druh vykonávané práce
- ☐ Blízkost bydliště
- ☐ Jiné – prosím uveďte

13) Po nástupu do zaměstnání jste dostal/a všechny nutné, nezbytné informace k výkonu Vaší práce?

- ☐ Ano veškeré
- ☐ Více než dostatečné
- ☐ Dostatečné
- ☐ Méně dostatečné
- ☐ Nedostačující

14) Byl/a jste spokojen/a s celkovým průběhem výběrového řízení ve společnosti?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/ani nespokojen
- ☐ Nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

Všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, děkuji za Vaši spolupráci a čas strávený při vyplňování.